



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y motivación laboral en un
hospital nivel III-Lima 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en gestión de los servicios de la salud

AUTORA:

Br. Patricia Lucila Alcántara Silva

ASESORA:

Dra. Jessica Palacios Garay

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los servicios de la salud

PERÚ- 2017

Página del jurado

Dr Carlos Sotelo Estancio
Presidente

Dra. Tamara Panda Ecurra
Secretario

Dra. Jessica Paola Palacios Garay
Vocal

Dedicatoria

A mis padres Pablo y Victoria quienes depositaron en mí su confianza y alentaron la superación profesional, haciendo posible realizar este trabajo. A mi familia, mi esposo, mis hijos que son la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Agradecimiento

Infinito agradecimiento a Dios, a mis amigos, colegas, maestros y a todas aquellas personas que me orientaron, motivaron e incentivaron para la culminación de esta investigación.

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO ACADÉMICO N° 00011-2016-UCV-VA

Lima, 21 de Junio de 2017

ANEXO 2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Patricia Lucila Alcántara Silva, estudiante de la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “Cultura Organizacional y Motivación laboral en un Hospital Nivel III-Lima 2017”, presentado en 135 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestra en Gestión de los Servicios de Salud es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 21 de Junio del 2017

.....
Firma

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Habiéndose dado el cumplimiento a todas las normas del reglamento sobre la elaboración y sustentación de tesis de posgrado de la Universidad “César Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud, presentó el trabajo de investigación titulado: “Cultura Organizacional y Motivación Laboral en un hospital nivel III Lima-2017”. En esta investigación se muestran los descubrimientos del trabajo, la cual tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral, con una población de 84 trabajadores asistenciales (Médicos, enfermeras y personal Técnico-administrativo) del Departamento de Cirugía de Tórax y Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo, con dos instrumentos de medición, uno sobre Cultura Organizacional y la otra sobre Motivación Laboral, ambos validados por expertos en investigación.

A nivel mundial se está dando más importancia a las culturas dentro las organizaciones, la OMS impulsa la importancia de implementar ambientes laborales saludables, para ello elaboro documentos como: Entornos laborables saludables, con la participación de 22 países representantes de los programas y con la Organización Internacional de trabajo. Muchos países como Japón implementaron entornos saludables en las organizaciones desde 1982, con el objetivo de mejorar la calidad de sus producciones y lograr un activo económico y estratégico, con buenos resultados. Es importante conocer la Cultura organizacional ya que existe en los hospitales del sector salud de nuestro país. Ante tantas necesidades, entender el comportamiento de las personas, la apreciación que tiene el personal que trabaja para la organización y sus dirigentes, resulta fundamental para incrementar el desarrollo de las personas que participan, fortaleciendo en la organización los lazos de fidelidad y compromiso con la institución. El conocimiento de la cultura organizacional nos permitirá identificar oportunidades de mejoras, conocer las expectativas y las necesidades de los equipos de trabajo y así brindar un servicio de salud de calidad.

Asimismo, saber qué factores determinan la motivación laboral, será el inicio de nuevos proyectos y propuestas que ayuden al mejoramiento del trabajo, saber que los motiva o desmotiva, es muy importante, ya que sentirse motivado incrementa la necesidad de satisfacción por lo que uno realiza, logrando alcanzar las metas propuestas para la organización.

La estructura de la tesis es:

En el capítulo I está comprendido la “introducción” explicando de con diferentes criterios ambas variables haciendo posible el desarrollo de la investigación, se detallan los estudios encontrados en el ámbito nacional como internacional con respecto a las variables de la investigación, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos de la misma.

En el capítulo II se describe el “marco metodológico” se trata de una revisión con relación a las características de ambas variables en sus diferentes conceptos y operacionalizándolas en todas sus dimensiones. Además, se describe el método de estudio, diseño de la investigación, población y muestra con las que se ha desarrollado la investigación, las técnicas utilizadas para la recolección de los datos y el análisis estadístico de acuerdo al estudio.

En el capítulo III, se detallan los resultados encontrados, mediante gráficos y porcentajes, para un mejor entendimiento, se ha considerado los aspectos relacionados con el análisis estadístico de la información, estos resultados, se presentan mediante cuadros, tablas y gráficos que demuestran las pruebas estadísticas realizadas.

En el capítulo IV, se realiza la discusión, contrastando los resultados obtenidos en la presente investigación.

En el capítulo V, se exponen las conclusiones, teniendo en cuenta las evidencias de los resultados para dar respuesta al objetivo general y a la hipótesis general, en este caso, las conclusiones fueron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los

trabajadores asistenciales del Departamento de cirugía de tórax y cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo. Lo que significa que finalizada la investigación y de acuerdo a los métodos estadísticos realizados se evidenció que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,494.

En el capítulo VI, se refiere a las recomendaciones o sugerencias, con las que se pretende contribuir para el estudio de las variables. Finalizando el estudio se presentan las referencias bibliográficas, apéndices, y anexos que fueron aplicados en la presente investigación.

Muy estimados y queridos señores miembros del jurado espero que este trabajo de investigación sea evaluado y merezca su aprobación.

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	ix
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3. Justificación	56
1.4. Problema	56
1.5. Hipótesis	60
1.6. Objetivos	60
II. MARCO METODOLÓGICO	62
2.1. Variables	63
2.2. Operacionalización de variables	64
2.3. Metodología	65
2.4. Tipos de estudio	66
2.5. Diseño	66
2.6. Población, muestra y muestreo	67
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
2.8. Métodos de análisis de datos	72
2.9. Consideraciones éticas	72
III. RESULTADOS	73
IV. DISCUSIÓN	85
V. CONCLUSIONES	91
VI. RECOMENDACIONES	93
VII. REFERENCIAS	95
ANEXOS	100

Índice de tablas

	Página
Tabla 1	Elementos de la cultura organizacional 26
Tabla 2	Características de la cultura organizacional 27
Tabla 3	Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional 64
Tabla 4	Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral 64
Tabla 5	Distribución de la población 67
Tabla 6	Validez de contenido del instrumento de cultura organizacional por juicio de expertos 70
Tabla 7	Estadístico de fiabilidad del instrumento de cultura organizacional 70
Tabla 8	Validez de contenido del instrumento de motivación laboral por juicio de expertos 71
Tabla 9	Estadístico de fiabilidad del instrumento de motivación laboral 71
Tabla 10	Escalas y baremos de la cultura organizacional 71
Tabla 11	Escalas y baremos de la variable motivación 72
Tabla 12	Niveles de la variable cultura organizacional 74
Tabla 13	Niveles de la dimensión flexibilidad y discreción versus estabilidad / control 75
Tabla 14	Niveles de la dimensión enfoque interno e integración versus enfoque externo / diferenciación 76
Tabla 15	Niveles de la variable motivación laboral 77
Tabla 16	Niveles de la dimensión necesidad de logro 78
Tabla 17	Niveles de la dimensión necesidad de poder 79
Tabla 18	Niveles de la dimensión necesidad de afiliación 80
Tabla 19	Correlación entre cultura organizacional y la motivación laboral 81
Tabla 20	Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de logro 82
Tabla 21	Correlación entre la cultura organizacional y la necesidad de poder 83
Tabla 22	Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de afiliación 84

Resumen

La presente investigación titulada cultura organizacional y motivación laboral en un hospital nivel II-Lima 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores asistenciales del departamento de cirugía de tórax y cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

La investigación fue de tipo sustantiva, de diseño no experimental de corte transversal. El método empleado fue el hipotético deductivo. La muestra estuvo conformada de 84 trabajadores asistenciales (médicos, enfermeras y técnicos de enfermería y personal administrativo) del departamento de cirugía de tórax y cardiovascular. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable cultura organizacional y motivación laboral. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 22) y Excel 2010 para el análisis descriptivo e inferencial.

Según los resultados encontrados en la presente investigación, hay evidencias estadísticas de que existe una relación significativa entre la primera variable: cultura organizacional, tomando como población al personal asistencial del departamento de cirugía de tórax y cardiovascular del hospital Nacional Dos de Mayo 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.494, lo que se interpreta al 99.99% la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula.

Palabras clave: cultura, cultura organizacional, Flexibilidad y discreción versus estabilidad y control, Enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación, motivación y motivación y laboral, afiliación poder, logro.

Abstract

The present research entitled organizational culture and work motivation in a hospital level II-Lima 2017, had as general objective to determine the relationship between organizational culture and work motivation in the assistance workers of the department of chest and cardiovascular surgery of Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

The research was of a substantive type, of non-experimental cross-sectional design. The method used was the hypothetical deductive. The sample consisted of 84 care workers (doctors, nurses and nursing technicians and administrative staff) of the department of chest and cardiovascular surgery. In order to collect the data, the instruments of the organizational culture variable and labor motivation were used. Data processing was performed with SPSS software (version 22) and Excel 2010 for descriptive and inferential analysis.

According to the results found in the present investigation, there is statistical evidence that there is a significant relationship between the first variable: organizational culture, taking as population the care staff of the department of chest and cardiovascular surgery of the Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; We obtained a correlation coefficient of Spearman's Rho = 0.494, which is interpreted at 99.99%, the correlation is significant at the 0.01 bilateral level, interpreted as a moderate positive relation between the variables, with a $p = 0.00$ ($p < 0.05$), Rejecting the null hypothesis.

Keywords: *culture, organizational culture, flexibility and discretion versus stability and control, internal focus and integration versus external focus and differentiation, motivation and motivation and work, affiliation, power, achievement. culture, organizational culture, motivation and motivation and work.*

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Se han considerado como referencia para la presente investigación los antecedentes relacionados con las variables de este estudio: Cultura Organizacional y Motivación Laboral.

Antecedentes Internacionales

Rossi (2014) realizó un estudio *“La Cultura organizacional de un hospital público brasileño”* en la ciudad de Sao Paulo-Brasil, el objetivo de este trabajo fue analizar la cultura organizacional de un hospital público brasileño. Se realizó una investigación de tipo descriptivo-cuantitativo, desarrollada en un hospital público en Sao Paulo. Seleccionó una muestra conformada por 52 enfermeras, y 146 técnicos y auxiliares de enfermería. Utilizó un instrumento de elaboración brasileño para la evaluación de cultura organizacional. Los resultados evidenciaron la existencia de una jerarquía rígida, la centralización del poder, predominancia del individualismo y la competencia en el trabajo, lo cual impedía el desarrollo normal de las labores en equipo. Los valores de bienestar, satisfacción y motivación de los trabajadores no fueron considerados. Con relación a las prácticas de la organización, la promoción de las relaciones interpersonales, las prácticas de educación continua y las prácticas de recompensa de los trabajadores fueron infravaloradas. Se demostró que los modelos tradicionales de organización soportan las prácticas de trabajo del hospital y determinan la cultura en la institución. El resultado de este estudio fue relevante para esta investigación ya que abarca una población mayor a la que habíamos encontrado en otros estudios. Además analiza la variable Cultura Organizacional a través de un enfoque diferente.

Rueda (2014) realizó un estudio titulado *“Motivación del personal de enfermería para la calidad de cuidado en usuarios y usuarias”*, en Venezuela su objetivo fue Determinar la motivación del personal de enfermería el cuidado en usuarios y usuarias en el área de Hospitalización del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde”. El estudio fue de diseño no experimental, transaccional, con un enfoque cuantitativo, para obtener el análisis de los resultados. La población se constituyó en 20 enfermeras (os) asistenciales del área de hospitalización y la muestra fue el 100% de la misma, es decir 20 enfermeras (os). Utilizó como

instrumento para la recolección de datos un cuestionario de 15 ítems de tipo dicotómicas, elaborado por la investigadora y validado mediante la prueba de juicio de expertos. La confiabilidad se determinó a través de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach 0.82. Los datos se sometieron al método analítico de la estadística descriptiva. Los resultados encontrados fueron una baja motivación en el personal de enfermería que laboraba en el servicio precisamente: “es poco motivado(a)”. Los factores relevantes que se identificaron fue en relación al salario recibido y estabilidad laboral. La conclusión a la que llegaron fue que los Administradores de enfermería no promueven o incentivan la motivación en las enfermeras, desconociendo que la recuperación de la salud del paciente dependerá en gran parte del trabajo que desempeñan las enfermeras y esto es el verdadero significado de su profesión. También recomendaron que los gerentes hospitalarios deben saber escuchar y tomar en cuenta las sugerencias aportadas por el personal de enfermería, ya que debido al diario quehacer son las mejores conocedoras del cómo reducir los altos costos de las hospitalizaciones, sin afectar la calidad de sus cuidados. En concordancia con el resultado de su investigación, debe darse la importancia necesaria a la motivación en el ámbito laboral, y la relevancia para la presente investigación es que será una guía a tomar para direccionar los objetivos de esta investigación.

Villarreal, et al. (2012) en su estudio titulado *“Diagnóstico de cultura organizacional en un Hospital de Zona en Durango”*, en ciudad de México, tuvo como objetivo identificar el diagnóstico de la cultura organizacional tanto del personal como de los directivos del hospital General de Zona Durango. El tipo de investigación fue descriptiva y transversal, analizando la variable cultura organizacional desde el modelo de Cameron y Quinn. Se dimensionó, según estos autores, la variable Cultura Organizacional con 2 dimensiones y 6 indicadores; para este fin, los investigadores aplicaron el cuestionario basado en los Valores por competencias (OCAI) para el estudio de la cultura organizacional desde diferentes puntos de vista: la primera diagnostica la cultura actual y la segunda expone el deseo de los trabajadores de la organización. Se llegó a la conclusión de que se necesita un cambio del ambiente laboral ya que el actual es de forma estructurado, formalizado y gobernado principalmente por procesos y normas (cultura jerárquica), y dirigido a la obtención de resultados (cultura de

mercado). Lo que desearían sería un personal enfocado al desarrollo de los empleados, con mayor trabajo en equipo, (cultura de clan) en la que se tome en cuenta la opinión de los empleados y aprovechar sus experiencias, conocimientos, opiniones y habilidades (cultura adhocrática). El aporte de este estudio a la presente investigación es muy relevante, ya que analiza la variable cultura organizacional desde el modelo que se presenta en este estudio, valorando dos puntos de vista: el contexto de lo que es el diagnóstico, de lo que es, y lo que quisieran que sea en un futuro. El instrumento utilizado coincide con el presente trabajo, por lo que significa un modelo y guía en la orientación de la investigación.

Moya (2011) en su estudio titulado *“Motivación y Satisfacción de los profesionales de Enfermería: Investigación aplicada en un área quirúrgica”* en la ciudad de Santander, España tuvo como objetivo Describir las teorías existentes sobre motivación y satisfacción laboral del área quirúrgica del HUMV, para tal fin analizó la motivación y satisfacción laboral. Moya analiza la variable motivación desde la teoría de Modelos de características del puesto (Hackman y Oldman 1980) donde se mide la motivación desde sus características con respecto al trabajo, abordando también la parte psicológica del trabajador. El tipo de estudio fue descriptivo, transversal, la población que fue investigada consta de 91 enfermeros y 4 supervisores, que fue también el total de su muestra siendo ésta de tipo no probabilística por conveniencia. Concluyó en que los factores que producen menor satisfacción fue el salario y la autonomía, dos de tres factores en estudio que contrastan con el ambiente de trabajo que fue el peor valorado. La relevancia en este estudio es que aborda la variable motivación desde diferentes teorías y enfoques, también los instrumentos que existen en el entorno laboral para medir la variable motivación, que enriquecen el conocimiento y la relevancia del estudio. Su aporte incrementará el entendimiento del comportamiento humano en el ámbito laboral.

Enríquez (2014) realizó una investigación “Motivación y el desempeño laboral de los empleados de un instituto de la visión en México” El objetivo, fue Determinar el nivel de motivación y desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Fue una investigación de tipo cuantitativa-descriptiva, con un

enfoque explicativo, correlacional, y transversal. Se trabajó con la población total que estuvo conformada por 164 trabajadores, que laboraban en diferentes áreas del instituto, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia ya que se aplicó a todos los empleados, siendo el total de la población. La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos, ambos fueron sometidos a las pruebas de confiabilidad, para la variable desempeño se utilizó un cuestionario que estuvo conformado por 48 ítems y 0.939 de confiabilidad. La variable motivación se trabajó con un cuestionario de 19 ítems y confiabilidad de 0.909. Los resultados mostraron que los trabajadores tenían la autopercepción de la motivación. En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación y el desempeño en niveles de muy bueno a excelente. Con el presente antecedente se busca contrastar las bases teóricas de la variable motivación laboral, siendo de relevancia para la presente investigación.

Antecedentes nacionales

Hernández (2016) en su estudio titulado: “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo” tuvo por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta, que consta de 22 ítems, incidiendo en el diagnóstico según el tipo de cultura: tipo, Clan, Burocrática, Jerárquica y de Mercado, utilizando también la escala de Likert. La muestra se seleccionó mediante el método no probabilístico y la conformaron 70 personas. En el resultado se determinó que sí hay una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. En cuanto a la identificación del tipo de cultura, los datos arrojaron que predomina la cultura de tipo Mercado, también se observó que en cuanto al desempeño laboral que el 90% estaba de acuerdo y el 10% en desacuerdo predominando el trabajo en equipo dado que el 96 % está de acuerdo y el 4 % está en desacuerdo. En conclusión, se encontró una estrecha relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral. La investigación de Hernández es válida como antecedente, ya que nos muestra los diferentes tipos de culturas que debemos conocer y nos presenta su relación con

la cultura de tipo mercado, que prevalece en esta investigación.

Chumpitaz (2014) realizó un estudio titulado *“Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. “Luis N. Sáenz” PNP”*, tuvo como objetivo determinar la cultura organizacional de las enfermeras en el contexto actual y lo que desearían en el Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” Policía Nacional del Perú, bajo el enfoque de cultura según de Harrison que lo dimensiona según el poder, rol, tarea y persona. El estudio fue de tipo cuantitativo, método descriptivo, corte transversal. La selección de la muestra fue de tipo probabilístico estratificado y estuvo conformado por 134 enfermeras en atención directa y 19 enfermeras jefes, con lo que se obtuvo 153 sujetos de estudio. El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue un cuestionario de Roger Harrison que según su teoría de Cultura se fundamenta en cuatro conceptos principales: poder, rol, tarea y persona, de 15 ítems y estuvo validado con una prueba piloto y la confiabilidad con el análisis estadístico Coeficiente Alpha de Cronbach. Se llegó a la conclusión que predomina una cultura organizacional actual enfocado en el poder y el rol, en cuanto a lo deseado esta se orientaría a la tarea y a la persona. Las recomendaciones de la autora estuvieron basadas en la realización de trabajos futuros analizando la cultura organizacional desde el enfoque cualitativo. También recomendó adoptar medidas de reforzamiento en valores, actitudes y comportamientos dirigidos a la tarea y a la persona. Este estudio aporta una mirada diferente al analizar las variables bajo el enfoque cualitativo, ya que las variables son dos temas complejos y su estudio desde este enfoque enriquecerá y fortalecerá la cultura organizacional de la institución.

Lártiga (2013) en su estudio titulado *“Diagnóstico de la cultura Organizacional del Hospital nacional Hipólito Unanue”*. En la ciudad de Lima, tuvo por objetivo: Determinar el diagnóstico de cultura organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. El tipo de estudio fue observacional, descriptivo, con análisis transversal. En la recolección de datos, utilizó una encuesta diseñada específicamente para este estudio que estuvieron avaladas por juicio de expertos y también la prueba piloto anterior a su aplicación definitiva. La muestra fue aleatoria estratificada y estuvo constituida por 286 trabajadores de diferentes

áreas del hospital Hipólito Unanue que cumplieron los criterios de selección. En los resultados encontró que la cultura organizacional del Hospital Hipólito Unanue es variada, en el que resaltó el enfoque paternalista, apático e integrativo. También tuvo como resultado una cultura de característica débil y fuerte a la vez. Encontró que la percepción favorable de los clientes internos sobre la cultura organizacional fue: Trabajar en equipo (97%), las relaciones interpersonales (69%), la identificación con la institución (67%), participar en la toma de decisiones (60%) y más apoyo de la jefatura (52%). Como las desfavorables las siguientes: Las capacitaciones (70%), la innovación (65%), la supervisión (54%) y el reconocimiento (50%). Concluyó en la necesidad profundizar con otros estudios el diagnóstico de la Cultura Organizacional, ya que es una parte fundamental para el control de la gestión, con lo que se permite conocer el estado actual de la gestión y detectar problemas que se podrían solucionar y lograr conexión con las estrategias y los procesos de la organización.

Leiva (2013) realizó una investigación: “Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo – Lima”. Como objetivo se propuso determinar los factores que intervienen en la motivación laboral de los enfermeros en Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo. Fue un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo y de corte transversal. La muestra se conformó de 30 enfermeros que laboran en Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario, previa pruebas de confiabilidad y prueba piloto. Se aplicó el cuestionario individualmente y firmando un consentimiento informado. Los resultados al 100% mostraron que la motivación laboral está presente en el 63% y el 37% refiere que está ausente. La motivación intrínseca está presente el 63% y el 37% carece de ella, con respecto a la dimensión motivación extrínseca se encuentra presente en el 67% y ausente en el 33%. Concluyó que la motivación laboral se encuentra presente en sus diferentes dimensiones con porcentajes altos. Recomendaron a las autoridades del Hospital, implementar estrategias que orienten la motivación en el trabajo. En el servicio de Sala de operaciones se implemente un plan educativo que motive al personal en el fortalecimiento de sus capacidades. También se recomendó la formulación de un programa de incentivos para el

personal que a la vez repercute en la atención al paciente. Este estudio es de gran relevancia ya que se utilizó la variable Motivación Laboral en un Hospital nivel III y la muestra coincide en las características de la muestra en estudio.

Chang (2010) desarrolló una investigación titulada *“Motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”*, Lima-Perú, la principal motivación fue determinar el nivel de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL). Por ello, aplicó un modelo de estudio cualitativo, prospectivo, descriptivo, observacional y transversal. La muestra estaba conformada por 63 médicos diferentes ramas de la medicina, entre ellos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Interna, Ginecoobstetricia y Pediatría. Para el proceso de recojo de información aplicó un cuestionario, basado en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 interrogantes que formularon aplicando la técnica de Likert, este instrumento fue validado por Steers y Braunstein en 1976. Para su aplicación se entrenó a un grupo de colaboradores quienes tenían la tarea de recoger información precisa. La información recogida, a través de la alternativa elegida por el participante, se clasificó en niveles de motivación laboral alto, medio, o bajo. Además, permitió delimitar las necesidades predominantes (logro, poder o afiliación). Esta investigación permitió identificar que existía en dicha institución un 95% de motivación laboral alta, y ninguna con motivación laboral baja. Los datos demográficos no aportaron significación estadística. Se encontró como necesidad predominante: 75% de logro, 14% de filiación y 11% de poder. Chang logró determinar que el grado de motivación laboral en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL), en su mayoría, era alta. A su vez, determinó que la edad y el tiempo de permanencia en el puesto laboral no eran determinantes; por ello, no le adjudicó relevancia alguna. El estudio de la motivación laboral, guarda relación con una de las variables en estudio por lo que aportará y orientará en el análisis de la segunda variable del presente estudio. La importancia es que se ha enfocado desde la teoría de McClelland, quien es el

autor de la teoría de las necesidades motivacionales y también del instrumento que se aplicará en la presente investigación.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Para la realización del presente estudio se analizaron las diferentes posturas científicas de forma detallada para cada variable, contrastando teorías e información sistemática acerca de la cultura organizacional y la motivación laboral. Se realizó una explicación según los enfoques actuales consiguiendo formular los conceptos actuales, asimismo explicar las bases teóricas y sus dimensiones.

Bases teóricas de la cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional adquiere importancia en los años 80, nace como un constructo de la antropología para dar significado al comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones. El origen del término cultura se origina etimológicamente del verbo en latín “colo”, cuyo significado expresa la acción de cultivar. Hace 20 años no se pensaba, como el día de hoy, que las organizaciones eran vistas como recursos lógicos y coherentes para coordinar e impulsar la acción de los miembros de un equipo de trabajo. Sin embargo, sí se evidenciaba una coordinación y organización de las tareas administrativas que respondía a niveles de responsabilidad, por departamentos, y autoridad. En la actualidad, podemos afirmar que las organizaciones son más que eso, ya que, en comparación con los individuos, poseen personalidad. Estas pueden estar organizadas de acuerdo a sus características, de este modo pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Existen numerosos enfoques para su entendimiento.

Figuerola (2015) refirió que:

Las organizaciones nacen con varias finalidades, fuera de crear espacios laborales, están para ser aprendidas, ir evolucionando con nuevas experiencias, dejar registros históricos tanto de éxitos como de fracasos, obtenidos desde sus inicios hasta su propio desarrollo, los cuales son acogidos por otras organizaciones. (p. 18).

Conceptualización de cultura

La cultura representa la forma como se comportan los individuos dentro de una sociedad; esta se refleja en la vida cotidiana, en cómo se manejan diferentes situaciones. En este sentido algunos autores la conceptualizan así:

Para Denison (1991) citado en Gutiérrez (2014), la cultura es entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización. Por otro lado, para Chiavenato (2009) el término cultura comprende el conjunto de rasgos comportamentales de un grupo humano. Este afirma que estos rasgos comportamentales están conformados por valores compartidos, hábitos, costumbres, conducta, tradiciones y conocimientos que se aprenden y transitan de generaciones en generación (p. 464). Otro concepto más contemporáneo lo encontramos con Pedraza (2015), este manifiesta que el término cultura es la esencia misma de lo que la integra, de su gente, de cómo afrontan diversas situaciones en equipo y es de todas estas experiencias importantes y significativas, tanto de su parte interna o externa y que los individuos aprenden. A partir de ello surge una convivencia común con el contexto que rodea al individuo, con el lugar y funciones que cumple dentro de una organización. En conclusión, se puede afirmar que la cultura es una guía en el actuar de las organizaciones ya que ella está conformada por diferentes individuos que aportan a la organización a partir de su experiencia de vida.

Conceptualización de organización

Con respecto a la conceptualización del término organización, se ha revisado el planteamiento de diversos autores entre ellos: Shein (1989), Cameron (2006) y Chiavenato (2009). Desde una perspectiva de la división del trabajo y de las funciones, Shein (1989) citado por Cantillo (2013) afirmó que una organización establece y coordina acciones planificadas que buscan el logro de los objetivos o propósitos en común. Esto se logra, según Shein, con la división del trabajo, de las funciones y, a la vez, de la acción de establecer una jerarquía de autoridad y responsabilidades para todos los actores de la organización. Por otro lado, Cameron (2006) analiza el comportamiento de los integrantes de una organización a partir de estímulos internos y externos. Por ello, afirma que toda organización es un sistema social complejo y, como tal, responde ante los problemas de acuerdo al comportamiento de los grupos que lo conforman. Esta

respuesta está condicionada al modo cómo están organizados los grupos que conforman los subsistemas y al tipo de estímulos internos y externos que determinan la conducta de cada individuo. Por último, Chiavenato (2009) sostuvo que una organización está conformada por un conjunto de personas que asumen diversos roles para en la ejecución de actividades que tienen como propósito alcanzar un fin común. En suma, se puede afirmar que una organización debe seguir un proceso de planificación de las acciones que buscan un propósito común para los integrantes de la organización. Además, dicha organización determina el nivel de responsabilidades para cada integrante del grupo que responderá de acuerdo a un tipo de estímulo.

Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional es un término muy utilizado y hoy en día tiene mucha importancia, los diferentes factores que la conforman están relacionados unos con otros, con la finalidad de llegar a un objetivo común. Así su conceptualización también ha ido evolucionando con el tiempo, uno de los primeros investigadores fue Pettigrew (1979) citado en Cujar (2013), para quien la cultura organizacional adquiere el significado de sistema, definición que es aceptada pública y colectivamente y que opera para un grupo en un tiempo determinado. Para Denison (1990) citado por Cantillo (2013), la cultura organizacional es un conjunto de “reglas y normas compartidas” que establece soluciones ante dificultades comunes que se presentan entre los miembros de una organización.

Más tarde Shein (1992) citado por Pirella (2015) definió la cultura organizacional como un modelo de premisas desarrollados y propuestos por un grupo, cuyo objetivo primordial es la resolución de los problemas que se presentan en el proceso de adaptación. Según Shein, estos pueden responder a aspectos de integración interna o externa. Estos factores, más tarde, serán transmitidos a los nuevos miembros del grupo. En una investigación Cujar, Ramos, Hernández y López (2013) definieron la cultura organizacional como el conjunto unitario de concepciones compartidas y creencias asumidas por un grupo humano. No hay duda que la cultura organizacional determina el logro de objetivos. Así también para Cameron y Quinn (2006) la cultura de una organización se expresa como los valores obtenidos, costumbres, creencias los

supuestos subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y procedimientos que se hacen evidentes en una organización. Estos responden a la interrogante ¿Cómo están las cosas por aquí? A la vez, transmite un sentido de la identidad a los empleados, proporciona un comportamiento no hablado que se expresa dentro de la organización.

Es en este sentido, la cultura organizacional cobra una vital importancia, porque a partir de ella se impulsa la competencia y productividad de la organización. Y, a través de ella, se reconoce y valora las competencias intelectuales, las habilidades para el trabajo, la interacción entre los colaboradores y las relaciones interpersonales entre los integrantes de un equipo. Este último aspecto es de vital importancia, ya que, el intercambio de ideas hace viable la realización eficiente y efectiva de las actividades de la empresa. Para Soria (2008) citado por Cujar (2013), esto favorece en la construcción de un buen clima laboral al interior de una organización. En consecuencia se fortalece el clima de compañerismo que es favorable para la producción en una empresa.

Por otro lado, otro teórico dedicado al estudio de la cultura organizacional fue Robbins (1996) citado en Chumpitaz (2010). Esta propuesta sienta sus bases en los rasgos diferenciales que cada organización construye. Según Robbins, el sistema de conductas que adopte una organización se identificará como un sello personal y particular de dicha institución. Este rasgo la diferenciará de las otras organizaciones. Además, cada uno de sus colaboradores debe comprender y compartir este sistema de conductas que se podrá apreciar a simple vista. Robbins afirma que es de suma importancia que los miembros de una institución comprendan, conozcan y se identifiquen con la misión, visión y los valores de la organización.

Por último, para Chiavenato (2012), la cultura organizacional comprende un conjunto de sistemas (creencias, hábitos, costumbres y valores) que son conocidos y aceptados por todos los colaboradores de una determinada organización.

Elementos que conforman la cultura organizacional

Para Cujar (2015), los elementos de la cultura organizacional son aquellos que determinan un conjunto de valores que comparten los miembros que integran una organización. Determinó cuatro elementos caracterizados de la siguiente manera:

Tabla 1.

Elementos de la cultura organizacional

Elementos simbólicos	Estos están conformados por una serie de símbolos representativos cuyo principal valor es el de genera pertenencia, conciencia e identidad con la institución. Entre los elementos simbólicos se pueden mencionar las cartas organizacionales, arquitectura organizacional; los logotipos creados para la organización, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de los elementos simbólicos representativos.
Elementos estructurales	Los elementos estructurales permiten establecer niveles y jerarquías al interior de la institución. A la vez, el conocimiento y difusión de los mismos permite que los colaboradores identifiquen el orden de la organización y se sientan comprometidos con las mismas. Entre estos elementos está la identificación de la autoridad, el establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías.
Elementos materiales	Los elementos materiales están conformados por los mobiliarios, equipos, recursos físicos, adquiridos o donados que son requeridos para cumplir una función determinada.
Elementos conductuales	Estos elementos están relacionados con las actitudes comportamentales de las personas que conforman una organización. Son parte de este conjunto las formas de motivar a los colaboradores, el tipo de comunicación, el liderazgo, el proceso en la toma de decisiones, entre otros.

Características de la cultura organizacional

De todo lo anterior se puede inferir que la cultura organizacional expresa actitudes positivas y negativas de una institución, y cada una con características particulares. Entre las características de una cultura organizacional, Robbins (2009) destacó las siguientes:

Tabla 2.

Características de la cultura organizacional

La innovación y la toma de riesgos	Esta característica está supeditada a los grados y tipos de estímulo que recibe cada trabajador. A la vez, determinará el desarrollo de capacidades como la creatividad, la innovación y la habilidad para correr riesgos.
Atención al detalle	Está relacionada con las características de calidad en el ejercicio de la labor del trabajador. Son indicadores de esta cualidad la precisión, análisis y atención al detalle.
Orientación a los resultados	Es la observación detallada de los resultados alcanzados por una organización. Esta tarea es coordinada y ejecutada por el líder o líderes jerárquicos de una institución. Centra su mirada en las técnicas y los procedimientos aplicados para alcanzar los objetivos institucionales.
Orientación a las personas	Es este aspecto prima las orientaciones gerenciales que se apliquen de acuerdo a los resultados observados.
Orientación a los equipos	Es este aspecto se toma en cuenta las tareas y responsabilidades que se asumirá en equipos de trabajo o individualmente.
Agresividad	Está referida con un aspecto individual de los colaboradores, asumida como un rasgo positivo que busca fortalecer capacidades de emprendimiento y competitividad entre los trabajadores.
Estabilidad	Relacionadas con los aspectos de planeación de las actividades planificadas por la institución. Estas están dirigidas a mantener una posición con respecto a la naturaleza de la organización.

Otro enfoque que existe en cuanto a las características de la cultura organizacional se basa en el estudio de autores como Kottak, Herrero, y Thompson y Bodley, citados por García (2011). Las características que determinaron dichos autores son los siguientes:

Es aprendida. Es decir, no se hereda ni es genética, ni interiorizada por instinto. Por el contrario, se adquiere a través del aprendizaje formal o informal, también, se aprende a través de la interacción con los otros colaboradores. Los canales por los cuales se adquiere dicho aprendizaje está vinculado con la observación atenta, la escucha activa, y la interacción con otros.

Es compartida. El número de miembros debe ser significativo con el fin de que cuenten con patrones similares de creencias y prácticas, en las cuales se participa desde los inicios como parte de su proceso de socialización. Este hecho desencadena un proceso unificado en base a las experiencias iguales.

Es un código simbólico. Al interior de un grupo de personas, se emplean los mismos símbolos del idioma, lo que permite una adecuada interacción entre ellas. El carácter altamente simbólico se explica por el hecho que las herramientas, implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, etc., forman parte de sus expresiones.

Lo abarca todo. Es propio de todos los grupos, de tal modo que las fuerzas culturales que afectan a la cultura incide de modo permanente, en la gente y en su vida diaria.

Es un sistema integrado. En las culturas, ningún hecho ocurre debido al azar o a razones fortuitas, sino, más bien, si no sistemas que se encuentran pautados e integrados. Por ello, si se modifica una parte del sistema, se deben realizar los procesos adaptativos que corresponden a dichos cambios.

Es adaptable. La cultura es adaptable, está en constante cambio y orientada a interactuar con nuevas formas de diferencias internacionales; así, existe una adaptación biológica y cultural para enfrentar los conflictos del entorno. Además, no solo se emplea el medio biológico de adaptación, se pueden conformar grupos humanos de adaptación cultural, que incluyen patrones ya establecidos, actividades y herramientas culturales que contienen patrones acostumbrados.

Está presente en los diferentes niveles del conocimiento. Es importante considerar las distinciones entre los distintos niveles de la cultura, ya sea de tipo subgrupal, grupal, local, regional, nacional, continental e internacional. Ello produce un alto grado de complejidad que únicamente puede ser abordado como redes de interacción entre personas.

Está formada por categorías. En la clasificación de la realidad, se emplean las categorías y taxonomías. Esto le permite orientarse a las personas, con lo que no podrán confundirse al interior del grupo. Estas expresiones tienen un carácter cultural, porque solo existen como modelo de comprensión para distinguir los distintos patrones culturales.

Es arbitrario. Como se sabe, las culturas tienen su propio modelo de comportamiento cultural. No existen patrones que exijan seguir o elegir un modelo determinado.

Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser determinada de acuerdo con el grado de intensidad en que se manifiestan sus creencias, valores y el grado de cohesión cultural que reine en la empresa.

Según García (2012), se puede distinguir las diferencias entre una cultura fuerte o débil. Esto dependerá de los factores que están inmersos en el tipo de cultura organizacional. Para realizar esta diferenciación, García toma en cuenta factores como el la dimensión organizacional, el tiempo de trabajo de los colaboradores, el cambio o rotación de los trabajadores y el grado de adaptación de la cultura organizacional propuesta por la institución.

Procesos de cambios culturales

En una organización, se pueden presentar una serie de cambios culturales en periodos de diferente duración. Los que se producen en lapsos de tiempo más prolongados obedecen a un cambio generacional; estos suceden porque al transmitirse cierta cantidad de conocimientos, costumbres y prácticas ejercen una influencia, lo que puede producir cambios culturales. Estos efectos se generan forzosamente entre las culturas, sociedades, los grupos o los individuos.

De estos cambios destacan los siguientes:

Aculturación.

Según Cetina (2015), es la aceptación de una cultura diferente, lo que conlleva la

pérdida total o parcial de la cultura original. Por su parte, García (2011) lo considera como un proceso mediante el cual el contacto permanente entre dos o más grupos trae consigo un cambio cultural. Igualmente, alude a ella como un proceso sociocultural que influye en la personalidad de las personas que adoptan las características propias de otra cultura como se puede apreciar en las costumbres, valores, tradiciones etc.

Transculturación.

Para Cetina (2015), alude al proceso a través del cual una persona conserva su cultura y la transmite en un lugar donde no es originaria. Para algunos es el proceso de difusión o de influencia de los rasgos culturales de una sociedad cuando entra en contacto con otra que se encuentra “en una posición más débil”, y por tanto se ve mucho más impactada. Otra interpretación de este fenómeno se construye a partir de la relación con el proceso de aculturación. Sin embargo, existen diferencias en el modo cómo impactan en el individuo. De este modo, se puede decir que la transculturación se produce de manera individual; mientras que la aculturación se produce de manera colectiva.

Enculturación.

Entendida como el proceso de incorporación de rasgos, factores y elementos de la cultura o grupo dominante. Estos rasgos de dominación pueden ser incorporados en su totalidad o de manera parcial. Además, en el proceso de asimilación se pueden presentar diversos actos de resistencia de la cultura dominada.

Deculturación.

Es el abandono o pérdida total de los elementos propios de una cultura organizacional. Este rasgo se da paulatinamente y empobrece el sistema de la institución.

La importancia del tratamiento de estos conceptos radica en el rol que cumple el individuo en el tránsito de su adaptación de una cultura a otra. Estos cambios culturales no son, necesariamente, negativos para la institución; a partir de ellos la organización puede fortalecer aspectos que se presentan como

dificultades en el proceso organizacional; además, se presentan como una oportunidad para replantear los objetivos institucionales, la visión compartida y metas comunes al grupo.

Por otro lado, si bien estas limitaciones surgen en el campo científico social, pueden muy bien ser aplicadas a un sistema de cultura organizacional. A partir de estas características, podemos delimitar las características de dos tipos de cultura que adoptan los modelos organizacionales: cultura fuerte y cultura débil.

Cultura fuerte

La cultura fuerte es aquella que ha fortalecido los valores fundamentales que dan soporte una institución. Estos se conocen y comparten a través de interacciones sociales propios de la organización ampliamente. En una organización donde se establece una cultura fuerte, la administración no tiene la necesidad de establecer reglas de conducta muy rígidas, ya que se ha logrado una mayor identificación del empleado con la organización. En cuanto más fuerte sea la cultura organizacional; mayor será el grado de participación de sus miembros.

Cultura débil

Una cultura débil evidencia una mala organización del sistema. Los empleados no identifican su rol en la organización, no identifican la ruta establecida del quehacer. En este tipo de cultura organizacional es imperativo la determinación de una reglamentación que establezca los roles y normas de conducta para los trabajadores.

Para García y Cavieles, (2011) también existe un tipo de cultura estándar, que se refiere a aquellas organizaciones que pueden evolucionar hacia una cultura fuerte o débil. Según esta clasificación de la Cultura organizacional, ésta se presenta de un bajo nivel a un alto nivel representando un conjunto; por lo tanto, al realizar una evaluación se observó la situación real. Así mismo la cultura organizacional cumple un rol en la sociedad y se señala sus funciones.

Funciones de la cultura organizacional

Carrillo (2016) determinó cuatro funciones fundamentales de toda cultura organizacional. Entre ellas señaló: a) toda cultura organizacional debe lograr la identificación de sus colaboradores con la institución; b) la cultura organizacional debe desarrollar y fortalecer el compromiso con sus trabajadores; c) la cultura organizacional debe fomentar la estabilidad y continuidad del sistema organizacional y social; y, d) toda cultura organizacional debe fortalecer las relaciones interpersonales que permitan fortalecer el proceso de coordinación de los empleados; para ello, se debe aplicar directrices claras y pertinentes que guíen el quehacer de los colaboradores.

Robbins (2006) enfatizó estas funciones, ya que, a través de ellas se determina el rasgo que caracteriza a una cultura organizacional sistémica y sostenible en el tiempo, a diferencia de las otras. A su vez, establece el grado de identidad de los trabajadores. Este rasgo está incorporado en la conducta y accionar compartido por el grupo laboral y, a su vez, guarda relación con los conceptos culturales que son asimilados y aprendidos en el grupo. La relación laboral entre los miembros se ve fortalecida a través de valores institucionales que ha privilegiado la organización: lealtad, compromiso, etc. A partir de esta idea, Robbins rescata las diferencias de cada uno de los individuos que forman parte de la organización; cada trabajador es diferente del otro con virtudes, valores y habilidades innatas único y diferente a los demás, siendo la base de las costumbres, normas, valores, actitudes, que determinan el tipo de cultura de la organización. De este modo se fortalece la estabilidad social y la aplicación de mejoras de manera eficaz y eficiente. Por último, estas funciones permiten determinar las reglas claras y pertinentes del tipo de cultura organizacional que se pretende implementar.

Modelo de cultura organizacional según Edgar Schein (1988)

Un concepto clave en el estudio de la cultura organizacional lo introduce Schein (1988), quien propuso la noción de presunciones y creencias. Ello describe en forma más detallada lo que es la cultura para la organización. Se define como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 24).

Según Shein (1985) citado en Pedraza, Obispo y Vásquez (2015), existen tres niveles o capas de cultura de organización. Los artefactos son el entorno construido física y socialmente en una organización. Se aprecia en el entorno físico la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, y la conducta expresa de sus miembros. Por otro lado, los valores proporcionan y reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos; en otras palabras, cómo ejercen el poder y pueden ser validados si se demuestra que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Además, un aspecto importante son los significados subyacentes e interrelaciones a través de los cuales los patrones de comportamiento y los artefactos pueden ser descifrados. Finalmente, los supuestos básicos representan un nivel inconsciente de la cultura, en el que los valores subyacentes, durante un período de tiempo, se dan por sentado como una forma organizativa aceptable de percibir el mundo. Esta perspectiva comprende las suposiciones que se forman las personas sobre la manera de percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los trabajadores.

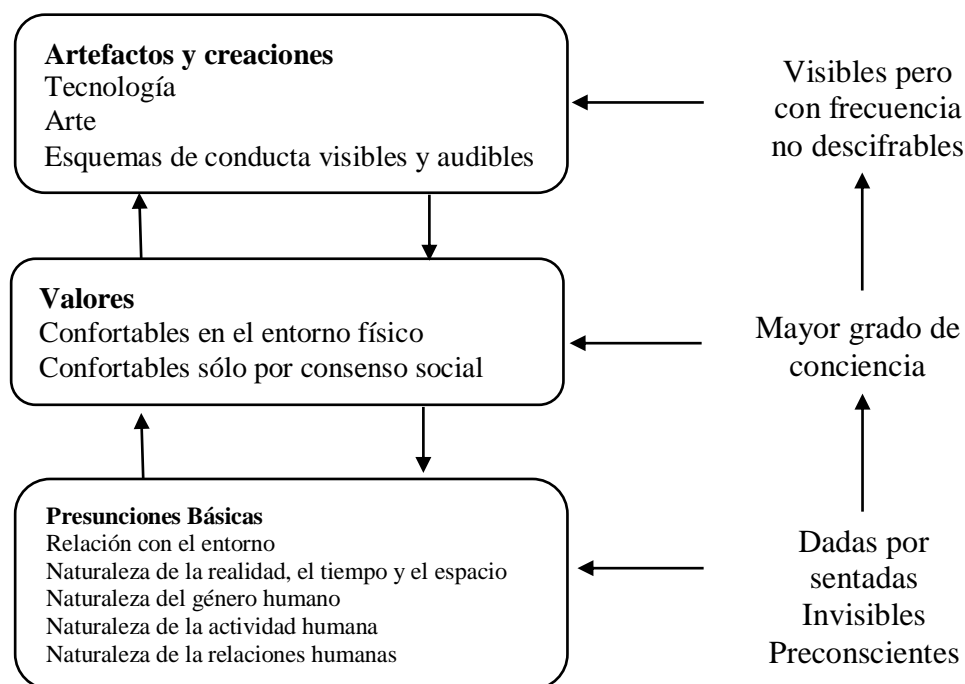


Figura 1. Niveles de la cultura y su interacción, Shein 1985.

Sin embargo, estos niveles no son fijos, ya que se encuentran interrelacionados. En ese sentido, el nivel 3 se considera el más importante, ya

que se trata de presunciones básicas y creencias mediante los cuales las personas expresan y experimentan los acontecimientos; de esta manera, dan respuesta a los conflictos internos y externos. También plantea la integración y el afianzamiento de los procesos de adaptación para funcionar como una organización. Schein (1988) citado en Pedraza, et al. (2015) propuso que hay aspectos internos que debe poner en práctica una organización:

Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, es imposible lograr objetivos. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidación amistad y amor, relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son ideología y religión. (p. 79).

Modelo de cultura organizacional según Robbins (1999)

Robbins fundamentó su teoría en el comportamiento del individuo, el cual se basa en la participación activa de los trabajadores en aspectos que forman parte de la organización. Concluye que a mayor participación se obtiene un incremento de los niveles de optimización. Robbins (1999) también planteó que “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada, sin embargo, cada una desarrolla un conjunto de suposiciones, conocimientos y reglas dirigen el día a día dentro de la organización” (p. 601).

Para Robbins (2009), la cultura organizacional se define como un sistema con significado compartido entre los trabajadores y que diferencia a una organización de las otras. En ese orden, la cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Las culturas fuertes se distinguen por los valores sólidos que son aceptados por todos los trabajadores. En contraparte, una cultura débil es aquella en la que el colaborador tiene limitada libertad en su trabajo, hay desinterés de la gerencia por el personal, ya que no se crean estímulos o incentivos, se evidencia desinterés por la productividad del empleado y no hay integración de entre los colaboradores con miras a metas corporativas.

Respecto de lo anterior, los fundadores de una cultura organizacional deben transmitir los valores, costumbres, creencias, historias de personas que contribuyeron a la construcción del equipo de trabajo. Esto tiene por propósito poner en práctica actividades que conserven la cultura organizacional, como entregar premios, incentivos, desarrollar seminarios o diferentes cursos de preparación. De esta manera, se podrán afirmar los valores, principios, hábitos y filosofía que forman parte de la organización.

Robbins (2004) concibió elementos claves para comprender el funcionamiento de la organización:

Concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Pero las organizaciones son algo más que eso, son como las personas algunas rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras; sin embargo, ninguna tiene una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

Así lo señaló Cujar (2015), la cultura cumple diferentes funciones en una organización. En principio, se encarga de establecer los límites; por otro lado, busca que compartir un sentido de identidad entre los trabajadores; además, crea una conciencia de compromiso colectivo entre ellos; asimismo, fomenta una estabilidad social en virtud del carácter cohesivo que tiene la cultura por las normas que imparte.

Al respecto, Robbins (2009) afirmó que “las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización” (p. 440).

Modelo de cultura según Cameron y Quinn (1998-2006)

El modelo se basa en un estudio donde participaron doce organizaciones de un sector en México. Ambos autores aislaron 39 indicadores que estaban presentes dentro de la cultura organización y llegaron a la conclusión de que estas empresas cuentan con diversos valores que se hallan en todas las dimensiones del modelo. Para estos autores, la cultura organizacional es algo que se siente, el ambiente que se vive dentro de la organización, y se manifiesta en el comportamiento de las personas. Villarreal (2016).

Este modelo nace de una investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas en 1999. En este mismo año, una investigación organizó la cultura organizacional en 4 ítems fundamentales, y por su coherencia y amplitud del tema logró marcar diferencia frente a otros estudios. Este meritorio trabajo fue realizado por los investigadores Cameron y Freeman (1991) citados en Cujar (2013), quienes dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de 2 grandes dimensiones de flexibilidad y estabilidad.

El modelo de Cameron y Quinn (2006) distinguieron 4 tipos de culturas bien definidas; en este modelo, se identifican 4 cuadrantes que definen los elementos propios de una cultura basada en la persona, en la organización, en la estructura orgánica y en una estructura mecánica:

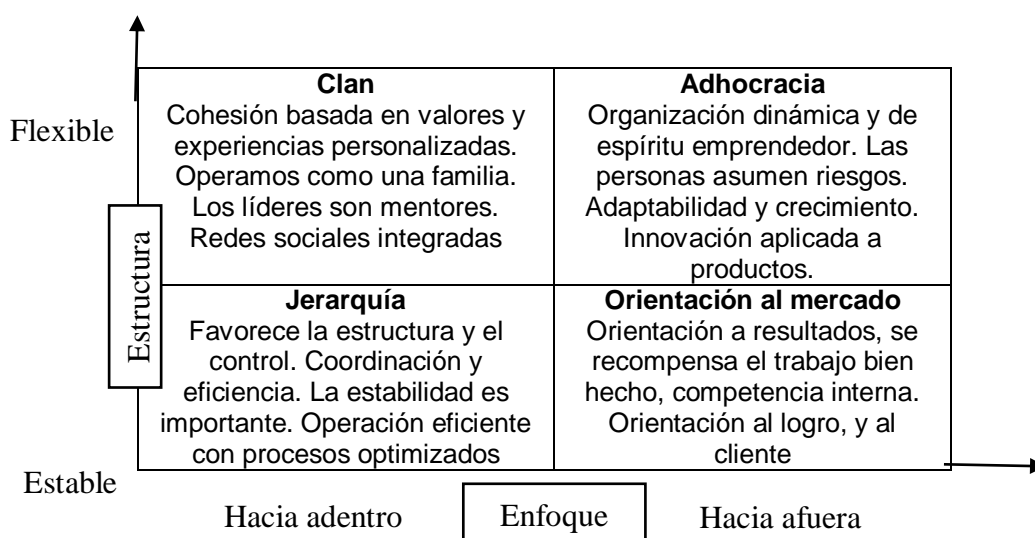


Figura 2. Caracterización de la cultura según valores. Fuente: The competing values framework, Cameron & Quinn.

La cultura clan.

Según Cameron y Quinn (2006), en este tipo de cultura, la organización se considera como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. En esta cultura, el líder se convierte en referente inevitable del comportamiento en la organización, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de los miembros, no solo desde el punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. En esta cultura, el estilo en la dirección que se desarrolla basa su estrategia en el acuerdo y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, que difícilmente podría lograrse sin compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. Las bases son la confianza sin límites y la responsabilidad encomendada, la lo que se suma la mentalidad abierta, plural y participativa, que es la piedra angular en el éxito de este tipo de cultura.

La cultura adhocrática.

Para Cameron y Quinn (2006), este tipo de cultura se distingue por el sentido proactivo hacia el entorno, donde el dinamismo y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. La disposición para asumir riesgos es un aspecto inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más importante se manifiesta en la gerencia.

En este caso, el estilo se distingue por la constante convivencia del riesgo en asumir decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. Cameron y Quinn (2006), “en esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva” (p. 46).

El dinamismo y la aceptación del cambio son su mecanismo de supervivencia en busca del liderazgo. La experimentación y dar pasos hacia adelante buscando nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. Ello es importante para la organización.

La cultura jerárquica.

Cameron y Quinn (2006), señalaron que en esta cultura, las funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades están normalizadas destacando su carácter burocrático. En este caso, el equipo de gestión es el elemento principal de la estructura encargándose de coordinar y organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se distingue por orientarse a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización.

En esta cultura, los valores compartidos en la organización residen en el respeto y acatamiento de las normas que rigen en ella. Otro rasgo que caracteriza a esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad; en ese objetivo, el control y el seguimiento son aspectos fundamentales. El éxito de este tipo de cultura tiene su base en función a la eficiencia, lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costos.

La cultura de mercado.

La organización tiene como objetivo la consecución de resultados. La propia cultura de la organización motiva, promueve e impulsa que los colaboradores sean competitivos (incluso dentro de la propia organización) y, por consiguiente, dirigidos a la obtención de resultados. El estilo que promueve es de agresividad, que es una cualidad de la competencia con resultados ambiciosos. Por esa razón, los valores compartidos se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia consiste en ganar y que haya un perdedor. Por ello, la agresiva competencia desarrollada se convierte en el punto neurálgico de la organización. El éxito de esta cultura se basa en alcanzar el máximo resultado posible del mercado logrando su liderazgo.

En relación con lo anterior, el modelo de Cameron y Quinn (2006) mostró las dimensiones para poder evaluar a la organización. De acuerdo con este modelo, se establece el diagnóstico de la situación actual y también lo que puede

ser evaluado mediante diferentes criterios. Este modelo permite dimensionar la variable cultura organizacional para su estudio haciéndola medible, con hechos tangibles, lo que da como resultado una ventaja competitiva en la organización y permite conocer los factores en los que se debe trabajar para fortalecer su cultura y pueda convertirse en un referente en el mercado.

Toda organización se define por su cultura organizacional. En tal sentido, logra ser reconocida por sus empleados y por el resto de las personas por la cultura que se muestra de diferentes maneras en su interior. Además, el modelo nos muestra las características culturales con las que debe contar una organización y las razones por las que los directivos deben preocuparse, puesto que esta evoluciona y es importante realiza su estudio para desarrollar el éxito en la organización.

Conformación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional de Domínguez (2009):

La cultura está muy distante de ser moldeada por discursos de sus gerentes o dirigentes, ya que, más bien, se forma a base del ejemplo, con el comportamiento del día a día y cultivando los valores más importantes en una organización. Se basa en un sistema de creencias, de expectativas y compromisos no escritos. Los compromisos se dan a conocer mediante reglas que inician la estructura y la funcionalidad de las personas en la organización; estas, a su vez, toman más fuerza en el entorno laboral. Un mayor entendimiento de la formación de la cultura se consigue observándola desde la teoría de grupo o colectividad. (p. 18).

El proceso de formación cultural reside en esquemas comunes, de creencias, pensamientos, sentimientos, valores y experiencias compartidas, que, finalmente, darán como resultado la cultura del grupo que conforma la organización. La formación de la cultura de la organización está determinada por el entorno, paradigmas específicos, que influyen en los miembros, y que van formando estructuras, estrategias y procesos que identifican a la organización. Todo ello se moldea con el paso del tiempo y constituye un sistema de referencias.

La forma como es conducida una organización se apoya en determinadas costumbres, tradiciones que se ha establecido mediante resultados logrados en la organización. En este propósito, los fundadores son pieza fundamental, ya que ellos mantienen la visión de cómo debería ser. Sin embargo, no existen restricciones con respecto a tradiciones o costumbres anteriores, el tamaño también juega un papel importante, ya que siendo una nueva organización facilita la influencia de la visión que se desea imponer a todos los miembros de la organización.

Una vez establecida la cultura en la organización, es necesaria mantenerla; para ello, se debe aplicar prácticas como el proceso de selección, evaluación del desempeño, la capacitación, la recompensa y la sanción. Ello permitirá que los nuevos colaboradores se adhieran a la cultura ya establecida. Se puede mencionar tres factores que juegan un rol fundamental: la práctica de selección, las acciones de los Gerentes y los métodos de socialización.

La selección de los nuevos miembros identifica y acepta individuos que tengan conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse en la organización, personas con valores comunes a los de la organización, o con una buena parte de ellos. Es un modo de obtener información sobre las personas, si existe algún conflicto entre sus valores personales y los de la organización, puede eliminarse. Esta situación entre el directivo y el candidato se puede anular si existe incompatibilidad, ya que una forma de mantener la cultura organizacional es separar individuos que puedan atacar o minar sus valores centrales.

Los gerentes, con lo que expresan y su conducta, instituyen normas que sirven de ejemplo y repercuten en toda la organización con lo que mantienen la cultura.

La socialización es el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores, ya que si no están del todo adoctrinados pueden afectar las costumbres ya establecidas, para lo cual la organización debe ser un apoyo en su proceso de adaptación.

Por otro lado, de acuerdo con Pérez (2007) citado en Cujar, para el mantenimiento o reforzamiento de una cultura organizacional, es necesario conocer: a) lo que los directivos consideran que es importante (lo que miden y controlan); b) el modo en que la gerencia reaccionaría ante una crisis y momentos complejos; c) los tipos de roles que tienen los directivos; d) los criterios para distribuir premios o status; y, e) los criterios para la promoción, el ingreso o el despido de personas.

El desarrollo de la organización se realiza mediante la aplicación de habilidades en el desempeño de los directivos; la orientación hacia la acción para que las normas se cumplan; la orientación al usuario, que garantiza que los recursos y personal de la organización centren sus actividades en la satisfacción del cliente, la autonomía y decisión, que garantiza el surgimiento de líderes e innovadores; énfasis en la productividad y rendimiento de sus miembros, considerándolos el activo más importante de la organización, fuente fundamental del crecimiento. Otro aspecto de importancia es el compromiso con los valores, desde la cabeza de la organización, manteniendo contacto, visitando y dialogando con todos los miembros. Se tiene presente la identificación y acción donde cada persona conozca el valor de su desempeño en la organización y que también participe en su administración teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sin dejar de lado la rigidez y flexibilidad que, según sea el caso y circunstancia, se deberá aceptar.

La cultura organizacional en las instituciones de salud

Carrada, citado en García (2011) entendió la cultura organizacional en los Sistemas de Salud a partir de que “una organización de salud es un conjunto o equipo de trabajo profesional, interdisciplinario, que labora de manera estructurada para producir bienes intangibles” (p. 10) y para lograr determinados objetivos de la institución en el ámbito laboral, para lo que considera un común acuerdo y participación de los usuarios. Así, lo conceptualizó como una combinación compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten; por ejemplo, las normas, los valores, las actitudes, las rutinas, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas

biomédicas y sociales. Pedraza, Obispo y Vásquez (2015).

La cultura organizacional se relaciona con los equipos de trabajo, ya que los sistemas de salud son de estructura compleja y la coexistencia de subculturas (varios equipos de trabajo) que tienen objetivos comunes como producir servicios de calidad para satisfacer las necesidades de las personas y, por lo tanto, las expectativas de la sociedad. Además se debe añadir que, a nivel gerencial, la administración de una cultura organizacional en una institución de salud y el desarrollo de esta potencializan los procesos de motivación-aprendizaje, innovando con creatividad la participación de los empleados, con miras a mejorar el entorno laboral, la competitividad y la capacidad resolutoria del equipo de trabajo. García (2011).

Por su parte, para Robbins (2009) citado por Carrillo (2016) la personalidad de una organización o variable interventora en el desempeño y en la organización se define como cultura organizacional, motivado por el hecho de que sus miembros forman una percepción subjetiva global organizativa, basada en factores como el grado de tolerancia, sentido de equipo y apoyo colectivo, lo cual tiene incidencia en los procesos de planificación, organización, dirección, control y coordinación.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario añadir que, en cualquier organización, antes de decidir una forma de intervención orientada al cambio, es importante, de acuerdo con Cameron y Quinn, conocer, analizar e interpretar las características de la cultura que comparten los miembros de la organización, como uno de los factores explicativos de su situación actual, para poder entonces promover una nueva cultura que ayude en los procesos de adaptación a un ambiente en permanente cambio. Villarreal (2012).

Finalmente, como en cualquier organización, las instituciones de salud están conformadas por personas que tienen diferentes intereses, motivaciones, capacidades y limitaciones que se conjugan entre sí, lo que puede interferir en el desempeño de sus funciones. Por ello, el cambio o la transformación organizacional no se pueden realizar sin una modificación de los valores, formas

de vida, actitudes y comportamientos de las personas, ya que la conducta que adopten los diferentes individuos en sus roles sociales o laborales se manifiestan en la cultura organizacional.

Robbins afirmó que existen obstáculos en la cultura organizacional que impiden su aplicación y desempeño en la organización. Una barrera que afecta gravemente y que trae consecuencias negativas para la organización es el cambio; se produce cuando los valores compartidos influyen negativamente y no están de acuerdo con aquellos que permiten la efectividad de la organización, ya que no resulta hacer lo mismo siempre. Otra barrera es la diversidad al incorporarse nuevos miembros con raza, género, grupo étnico y características diferentes, que no son como los de la mayoría de los miembros, lo que crea una paradoja, aspirándose a que acepten los valores centrales. Otra barrera es la incorporación de nuevos miembros con diferentes valores, creencias, experiencias que apoyan el prejuicio organizacional, y desarrollan una insensibilidad hacia las personas. Otra barrera son las integraciones entre organizaciones o fusiones y adquisiciones, que al ser numerosas tienden al fracaso o a mostrar signo de ello, lo que se convierte en la causa principal el conflicto entre las culturas.

Dimensiones de cultura organizacional

Para la medición de la variable cultura organizacional, Cameron y Quinn (2006), después de muchos estudios realizados, propusieron las dimensiones para el estudio de Cultura organizacional que se encuentran inmersas en una selección de 39 indicadores que ellos agruparon en dos grandes dimensiones:

Dimensión 1: Flexibilidad y discreción versus estabilidad y control

Características internas armoniosas que enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros. (Cameron y Quinn, 2006, p.36).

Dimensión 2: Enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación

Para Cameron y Quinn (2006), son los criterios de eficacia que diferencian una orientación interna de integración y unidad de los criterios, diferenciación y rivalidad externa, que enfatiza las características del comportamiento humano.

Se refieren los criterios de eficacia que diferencian una orientación interna de integración y unidad de los criterios, diferenciación y rivalidad externa, que enfatiza las características del comportamiento humano, a partir de los cuales los tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores: a) características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras; b) estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización; c) gestión del empleado; el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo; d) factor cohesión; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida; e) énfasis en la estrategia; define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia; f) criterios de éxito; determinan cómo se define el éxito en la empresa y lo que se celebra. (Villarreal, 2016).

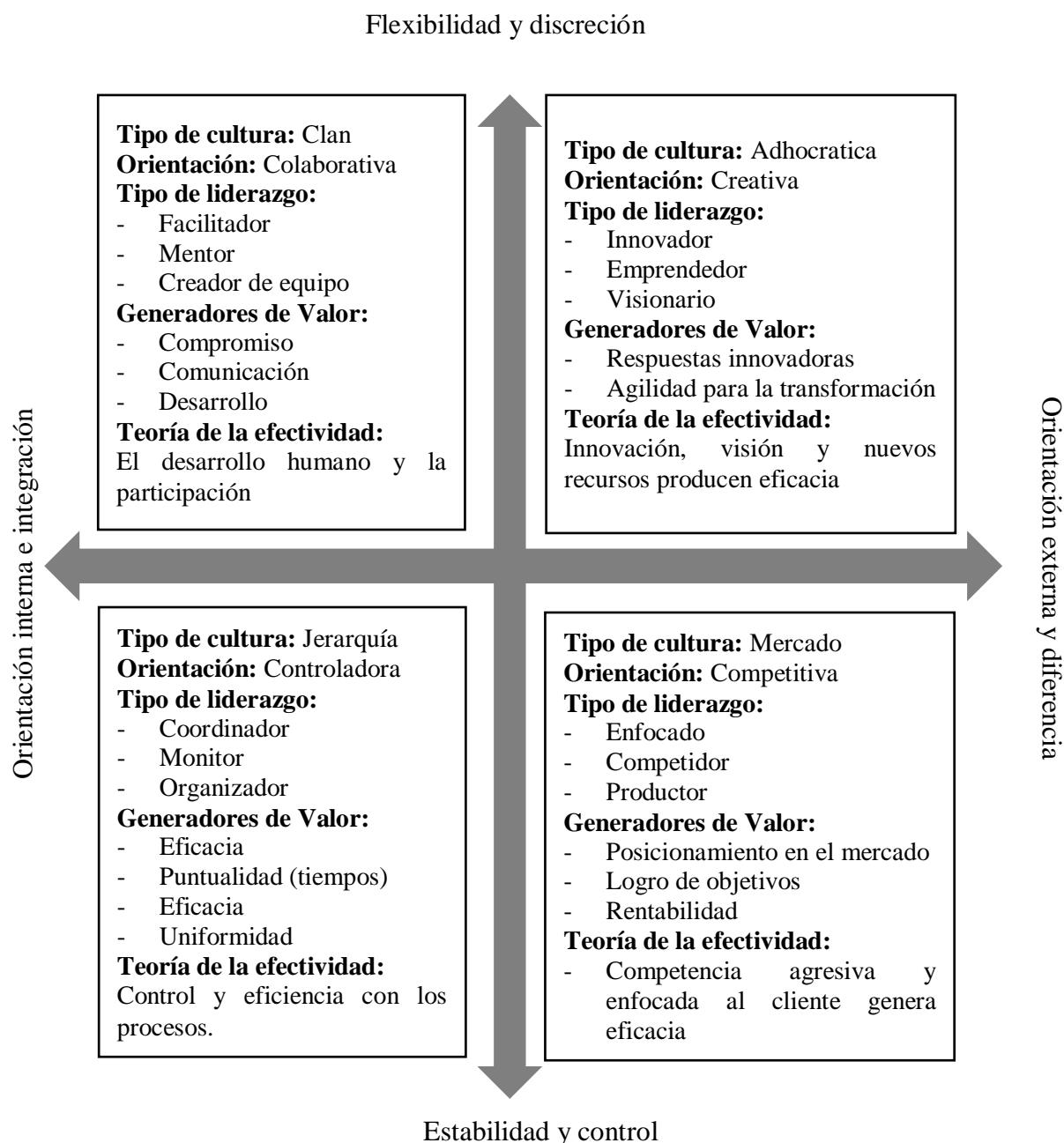


Figura 3. Dimensiones y características según el tipo de cultura organizacional según valores. Fuente: the competing values framework, cameron & quinn

Bases teóricas de la motivación laboral

Concepto de motivación

Numerosos autores dedicados al estudio del concepto y el ámbito de la motivación han analizado de qué manera repercute en el trabajo el estar o no motivado. Para Trechera (2005) citado por Gutiérrez (2014), la palabra motivación procede del latín motus o motivus, que significa movimiento y se relaciona con

todo aquello que conduce a una persona a desarrollar una actividad.

Rueda (2014) definió la motivación como “diversos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad” (p. 18).

En tal sentido, se puede sostener que sentirse motivado también significa identificarse con el objetivo que se quiere alcanzar o la necesidad no satisfecha que resulta de la interacción del individuo con la situación en la que se puede encontrar. No obstante, Robbins (2004) citado por Sánchez (2012) manifestaron que se puede pensar en la motivación como “aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p. 32).

Motivación y conducta

Respecto de la relación motivación-conducta, debemos partir de algunas teorías que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Hay tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Según Chiavenato (2009), estas son:

El comportamiento es causado, lo que quiere decir que hay una causa interna o externa, que desencadena el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

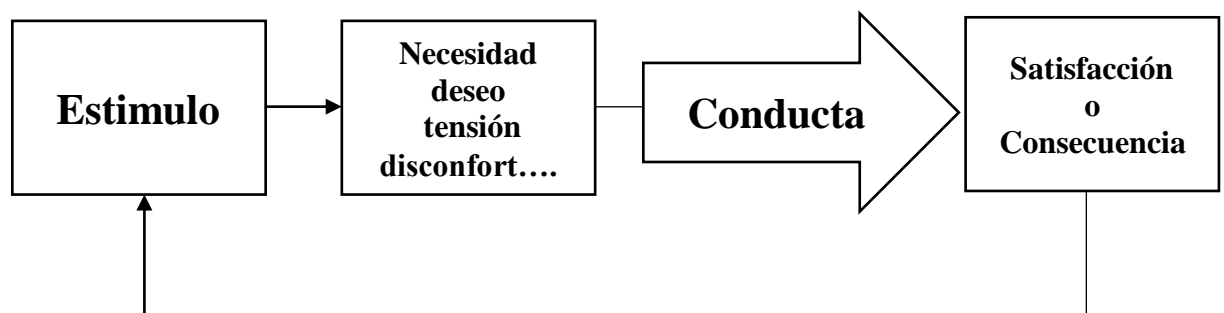


Figura 4. Proceso de la motivación

El comportamiento es motivado, en ese sentido, los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento; estos se pueden desarrollar a lo largo de nuestras vidas.

El comportamiento está orientado hacia objetivos; esto quiere decir que hay una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera y el deseo de querer llevarlo a cabo. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

La motivación representa, actualmente, el eje principal en una organización, y a nivel personal con la autorrealización, es todo lo que persigue una organización con el propósito de mantener a sus empleados activos y con la energía que conduce al trabajo eficiente y al cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Ciclo motivacional

La motivación es un proceso para satisfacer necesidades, por lo que surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas según Robbins (2004) citado en Chang (2010) son las siguientes:

Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en un estado aparente de inalterable equilibrio.

Estímulo. Esto es, aparece un estímulo generado por una necesidad.

Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún) puede provocar un estado de tensión.

Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da origen a un determinado comportamiento.

Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.

Satisfacción

. Ante la satisfacción de la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al estado de completo equilibrio homeostático anterior. (p. 6).

Maslow (1991) citado en Sánchez (2012) manifestó que todos los seres humanos dependemos de ciertos estímulos con determinadas restricciones, los que influyen decididamente en la conducta. Ante un desequilibrio, el organismo actúa en busca de su estado homeostático, llamado el estado ideal, cuando la necesidad está ya satisfecha. Sin embargo, el organismo no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla. Dado este caso, se produce una frustración, a lo que continúa el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. Esta tensión no liberada puede acumularse y mantiene al individuo en un desequilibrio, que si no es satisfecha en un tiempo razonable puede afectar seriamente al organismo desecandendo: a) desorganización del comportamiento, conducta ilógica y sin explicación aparente; b) agresividad, física, verbal, etc.; c) reacciones emocionales, ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.; y, d) alineación, apatía y desinterés.

Definición de motivación laboral

Marcano (2006) citado en Rueda (2014) definió la motivación laboral como:

El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Teniendo en cuenta los recursos humanos que conducen una organización, es también importante conocer qué es lo que origina la conducta de una persona ya que cada ser vivo es un mundo interno, que en la mayoría de veces dirige su comportamiento hacia un objetivo. (p. 101).

En efecto, la motivación se relaciona con el deseo, la necesidad, el querer hacer, porque estos factores orientan hacia el esfuerzo y la eficiencia del colectivo, que lo impulsan a obtener las metas de la organización.

La motivación para el trabajo es una característica que suma al nivel de compromiso de la persona. En ese contexto, Gordon (2006) citado por Alcibiades (2015) señaló que los administradores tienen ante sí un gran desafío: motivar a los colaboradores para que logren las metas señaladas, con eficacia, calidad e innovación. De allí su valor, pues posibilitarán direccionar el esfuerzo, la energía y

la conducta en general del trabajador a la consecución de los propósitos de las organizaciones y de la misma persona.

De lo anterior podemos reflexionar teniendo en cuenta el motivo de nuestro estudio, acerca de qué es lo que lleva a las personas a comportarse, sentir o pensar de tal o cual manera. Tratando de analizar cuáles serían los motivos por los que una persona trabaja en un lugar determinado, veremos que esas razones pueden ser muchas, algunas meramente por tener una estabilidad económica y otras para tener lo mínimo con lo que se puede sobrevivir. Sin embargo, para conservar constante el nivel de esfuerzo, las organizaciones deben sopesar el estímulo que ofrecen a sus empleados, las estrategias utilizadas que posibiliten tener una fuerza de trabajo motivada de forma adecuada para una función eficaz, de la cual el resultado último sea el logro de los objetivos. Sánchez (2011).

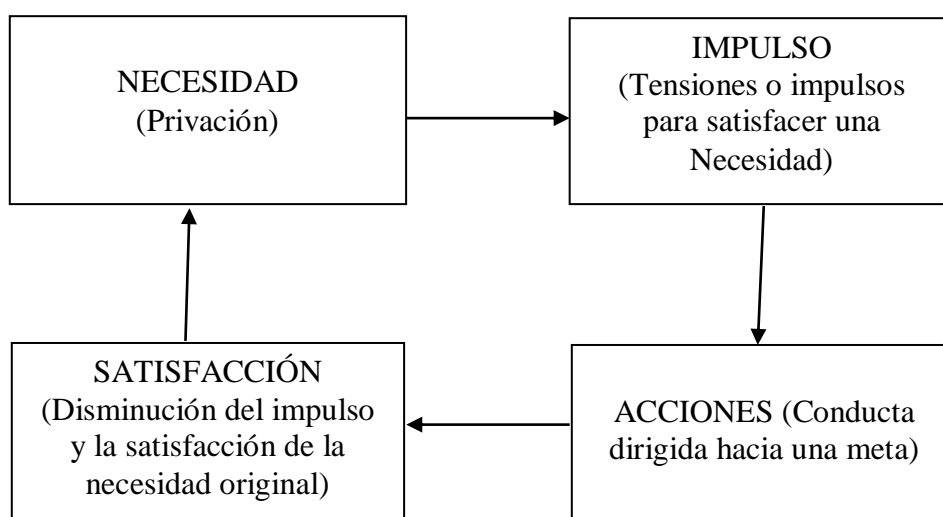


Figura 5. Proceso del ciclo motivacional según Sánchez (2011, p.12)

Teorías de la motivación

Según Alcibiades (2011), aunque ciertas actividades se pueden realizar sin motivación, la mayor parte del accionar consciente es motivado o causado. De esa forma, la motivación la conforman todos los factores que provocan, mantienen y dirigen la conducta hacia una meta específica. En la actualidad, es una pieza importante, presente o no, en el personal, por lo que es necesario comprenderla y, especialmente, dominarla e implementarla, ya que de esa forma la empresa estará en capacidad de crear una sólida cultura organizacional.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1991)

Abraham Maslow aporta con su teoría de la jerarquía de las necesidades, uno de los estudios de la motivación más conocidos y que ha llegado a tener destacada importancia en el ámbito hospitalario y de la administración. Esta teoría se fundamenta en la proposición de que al estudiar los deseos de los humanos, estos se caracterizan por ser medios y no fines en sí mismos. De esa forma, Chang (2010) señaló que el análisis de la motivación debe ser, en parte, el estudio de los fines, deseos o necesidades últimas de las personas. Dicha teoría señala una clasificación de cinco necesidades básicas: fisiológicas, seguridad, sentido de pertenencia y amor, estima y autorrealización. En cuanto a las fisiológicas, Maslow (1991) planteó que son todas las necesidades básicas de la persona, como el hambre, la sed y el sexo; las necesidades de seguridad son definidas como aquellas que hacen sentirse al ser humano seguro, estable y protegido ante las amenazas; en tanto que las de sentido de pertenencia y amor tienen que ver con dar y recibir afecto de otras personas. Las necesidades de estima se proponen como las ansias de una valoración alta de sí mismo, que incluye la autoconfianza, la reputación y el prestigio frente a los demás, la dignidad o el aprecio. Finalmente, las de autorrealización son las que posibilitan hacer lo que de verdad se desea, es decir, realizar aquello para lo que se tiene capacidad y se disfruta.

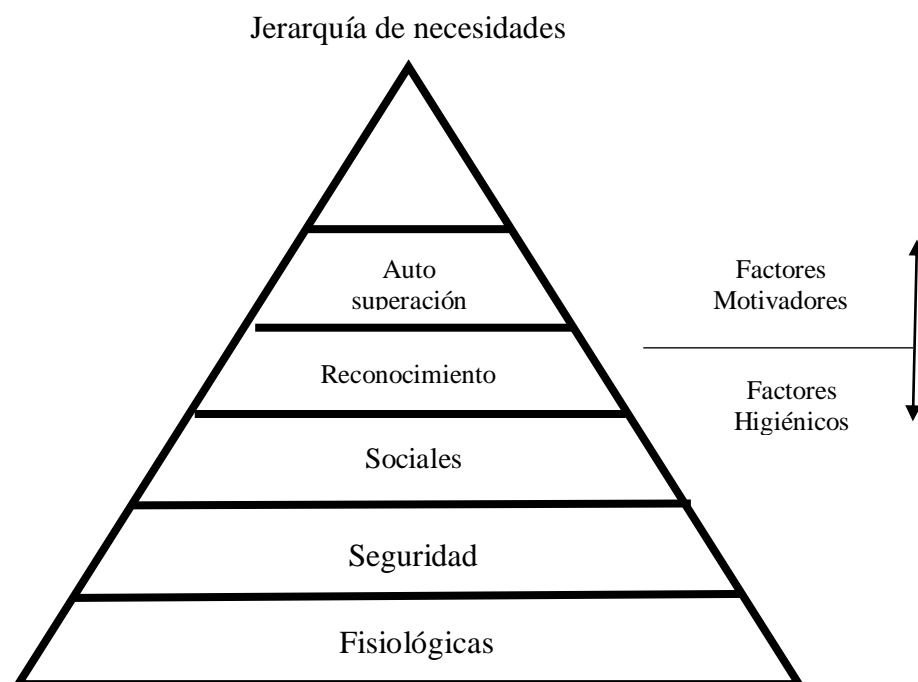


Figura 6. Jerarquía de las necesidades

Las necesidades reconocidas por Maslow (1991) citado en Rueda (2014) fueron agrupadas en dos niveles, uno en el que están comprendidas las necesidades fisiológicas y de seguridad, llamada necesidades de orden inferior; y otro, donde figuran las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, determinadas como necesidades de orden superior. La diferencia entre unas y otras estriba en que las de orden superior se satisfacen en el interior de la persona, mientras que las de orden inferior se satisfacen en el exterior, con el sueldo, las prestaciones, la infraestructura, el puesto de trabajo y otros elementos (Robbins, 2009).

Maslow (1991) citado en Moya (2011) señaló que el humano es un animal con necesidades permanentes que en raras ocasiones logra un estado de satisfacción total, pues apenas satisface una necesidad, surge otra nueva de inmediato. La motivación es incesante, inacabable, fluctuante y compleja, una peculiaridad casi universal de prácticamente la totalidad de los seres vivos.

Teoría de las tres necesidades de la motivación David McClellan (1961)

David McClellan (1961) citado por Chang (2010) propuso la teoría de las tres necesidades, que afirma que hay tres necesidades adquiridas, las cuales se desarrollan a lo largo de nuestras vidas, (no innatas) que son motivadores fundamentales en el trabajo. Estas son las siguientes:

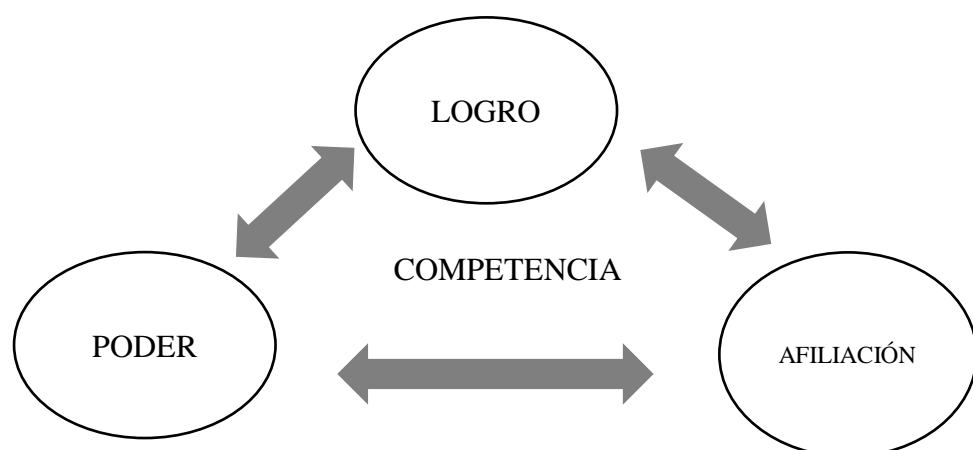


Figura 7. Dimensiones de motivación laboral

La necesidad de logro es la motivación para vencer y distinguirse en relación con un conjunto de estándares. Pero una fuerte necesidad de logro no siempre es suficiente para ser un buen administrador o gerente, ya que lo que motiva en realidad es su deseo de destacar, pero sin capacidad no resulta en una persona de éxito. La necesidad de poder, que es la necesidad de lograr que otros se comporten de forma distinta, y la necesidad de afiliación, que es el deseo de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

De estas necesidades, la de logro se caracteriza porque los sujetos que sienten esta necesidad luchan por obtener el logro personal. En lugar de sortear los retos prefieren arriesgarse para tener éxito. Sienten el ansia permanente de realizar una actividad mejor o de forma más eficaz. Eligen labores que impliquen responsabilidades personales mayores asumiendo riesgos antes de hallar las respuestas a los problemas, en los que puedan recibir retroalimentación rápida sobre su actuación para conocer si mejoran, y en los cuales puedan poner objetivos a corto o largo plazo, con desafíos moderados. Los grandes realizadores no buscan las tareas que consideran muy sencillas o demasiado complicadas. McClelland citado por Chumpitaz (2010).

Asimismo, una elevada ansia de logro no siempre significa que sea suficiente para ser un buen gerente, sobre todo en las organizaciones grandes. Los grandes realizadores se concentran en sus propios logros, mientras que los buenos gerentes se enfocan en apoyar a otros para conseguir sus objetivos. McClelland citado en Valdés (2016), probó que se puede instruir a los empleados a alentar su necesidad de logro al encontrarse en posiciones en las que asuman responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. La motivación no es una característica o un característica personal, sino la relación de los sujetos con determinada situación, con lo que la motivación varía según el propósito de cada persona. Incluso, en una misma persona puede ser distinta en diferentes tiempos y circunstancias. Alcibiades (2011).

Dimensiones de la variables motivación

Desde la teoría de McClellan se presentan las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Necesidad de logro

McClelland (1989) manifestó que la necesidad de logro o de realización; se define como el intento de aumentar o mantener lo más alto posible la propia habilidad en todas aquellas habilidades en las cuales se considera obligada una norma de excelencia y cuya realización, por tanto, puede lograrse o fracasar. Las personas con alta necesidad de logro tienen un impulso por sobresalir y llegar a ser mejores en todo lo que hacen.

Dimensión 2: Necesidad de poder

McClelland (1989) señaló que la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, lograr influenciar en el comportamiento de las personas y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas con necesidad de poder se motivan y les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

Dimensión 3: Necesidad de afiliación

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, es una necesidad de crear lazos interpersonales. No se sienten comodidad con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otras personas. Es la más importante para McClelland (1989).

Marco conceptual

Actitud

Estado en el comportamiento de un individuo frente a los estímulos externos o internos. La actitud puede estar sujeto a las experiencias favorables o desfavorables que se reciban, y así provocar una posición positiva en el trabajo y con las personas con quienes se relaciona. Chang (2011, p.6).

Ambiente social

Es el entorno en el que se encuentran las personas. Este ambiente en lo laboral puede determinar el comportamiento, y afectar la producción. Hernández (2016, p. 41).

Automotivación

Es el impulso que uno mismo consigue de manera premeditada, planificada a fin de regular la fuerza y el empuje hacia un objetivo. Se trata de una actividad consciente de un individuo reflexivo que intenta ser el agente de su conducta. Rueda (2014, p. 36).

Cultura

Conjunto de estilos de vida, comportamientos, tradiciones socialmente adquiridos por los miembros de una comunidad, incluyendo los modos de sentir o actuar. Hernández (2016, p. 44).

Cultura organizacional

“La cultura organizacional comprende un conjunto de sistemas (creencias, hábitos, costumbres y valores) que son conocidos y aceptados por todos los colaboradores de una determinada organización” Chiavenato (2012, p. 464).

Creencias

Están constituidas por la información o hipótesis que tienen las personas, sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, sin embargo son tomadas como ciertas. Alcibíades (2016).

Eficacia

Es el logro de objetivos a través de los recursos disponibles. Chiavenato (2009).

Incentivo

Manera de estimular al trabajador, con la finalidad de lograr un objetivo y a la vez lograr el cumplimiento de sus labores. Robbins (2010).

Organización

Sistemas complejos, que están en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si el deseo es competir y mantenerse en el mercado, lo que puede posibilitar generar cambios continuamente, que son los que facilitan crecer y sostenerse; con esto, las creencias y valores que sustentan la estructura y procesos se han de ir

transformando continuamente. Chiavenato (2012, p. 451).

Motivo

Es el interés recurrente por un estado objetivo basado en un incentivo natural, un interés que vigoriza, orienta y selecciona la conducta. Mc Clelland (1989).

Motivación

Es un conjunto de procesos emocionales, fisiológicos constituida por una conducta, mediante impulsos que direccionan el comportamiento hacia un objetivo y una acción, es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; “es a la vez objetivo y acción” Shein citado en Pedraza (2015, p. 25).

Motivación laboral

Es el estímulo que se genera en relación al trabajo, con lo cual se pretende mejorar las relaciones laborales y de producción en cada uno de los trabajadores manteniendo el estímulo positivo en cada uno de ellos. García (2012).

Necesidad

“Es una sensación de falta o carencia que experimenta un individuo, en cuanto sea satisfecha existirá otra. Existen tres tipos de necesidades: naturales, adquiridas y mixtas” Cortez (2016, p. 22).

Satisfacción

“Es el gozo que se experimenta cuando alcanzamos lo anhelado, es posterior a algún deseo” Moya (2011, p. 32).

Valores

Convencimiento básico de una forma de conducta específica o de alguna condición última de la vida, en términos de la persona o social, en comparación con otra conducta o condición de vida contraria u opuesta. Robbins (1993).

1.3 Justificación de la investigación

Justificación teórica

El presente estudio nos permitirá contrastar la teoría de Cameron y Quinn (2006) que corresponde a cultura organizacional, la cual ha sido estudiada en diferentes contextos sin llegar a consensos específicos en cuanto a su mejor metodología de aplicación. Para la segunda variable se justificará para el presente estudio asumiendo el planteamiento de la teoría de las necesidades motivacionales de David McClelland (Necesidad de Logro, afiliación y poder) para lo cual se utilizará el instrumento diseñado por los autores. En este sentido, la visión teórica acerca de este tema profundizará los conocimientos en cuanto a la situación actual de la organización y será un apoyo de nuevas investigaciones desarrollando el conocimiento y la mejora del servicio, lo cual repercutirá en beneficio de la sociedad.

Justificación metodológica

El presente estudio se realizará mediante la aplicación del juicio expertos para contrastar la validez de los instrumentos para su consolidación y aplicación. Un instrumento para cada variable, el cuestionario de Cameron y Quinn (OCAI) para medir cultura organizacional y de motivación laboral de David McClelland, y confiabilidad se analizará con el SSPP 22 y Excel 2015 para cada instrumento con una prueba piloto que se aplicará a 15 personas.

Justificación práctica

Con la presente investigación se beneficiará al personal asistencial del Servicio de Cirugía cardiovascular, ya que dará a conocer la situación actual, con el reconocimiento de los principales elementos de cultura organizacional y motivación laboral, y también lo que se espera del servicio. Las autoridades del servicio podrán proyectar gestiones de mejoras, concientizando a los trabajadores del servicio.

1.4 Problema

La Salud a nivel mundial es trascendental para las poblaciones, y depende de la situación en la que se encuentre un país para determinar sus políticas públicas y

sociales. Son determinantes en los cambios hacia las nuevas tendencias en el sector salud. En esta tarea, el recurso humano es la piedra angular de una institución, ya que constituye el pilar de soporte para que se puedan cumplir los objetivos de una nación mediante su labor asistencial. Cadillo (2015).

Actualmente, las instituciones cuentan con un factor productivo más importante que es la fuerza laboral. Será según el grado en que se encuentren comprometidos lo que diferenciará los resultados en la producción lo cual llevará a una organización al éxito o fracaso según sea el caso.

En el Perú, la situación de los establecimientos de Salud tiene muchas carencias tecnológicas y de recursos humanos. El personal asistencial de una institución de salud está compuesto por Médicos, Enfermeras y Personal Técnico, de quienes depende el progreso de una institución y de un país, ya que la labor que realizan en el diagnóstico y cuidados al paciente es muy importante. Por la relación que existe con un paciente, que tiene necesidades especiales debido a su misma situación de salud, hace que sea imprescindible que los trabajadores de salud sean impulsores de una atención integral y responsable. Vargas (2013).

La cultura organizacional es el conjunto de sistemas La cultura organizacional comprende un conjunto de sistemas (creencias, hábitos, costumbres y valores) que son conocidos y aceptados por todos los colaboradores de una determinada organización. Chiavenato (2012). Bajo estas circunstancias, es importante conocer las ideas, pensamientos o apreciaciones de los miembros de la organización para que, de esta manera, se pueda entender qué percepción tienen del comportamiento actual de la organización, ya que ésta, muchas veces, se ve influenciada por la crisis que afecta a gran parte del sistema de salud público de nuestro país. Por esta razón, la motivación laboral constituye un ente impulsador, que favorece la participación del trabajador asistencial y actúa como fortalecedor de la cultura de la organización con lo cual se obtienen mejoras de los procesos en beneficio de los enfermos.

La motivación está conformada por varios factores que son capaces de direccionar la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos impulsa a

satisfacer una necesidad; es, a la vez, objetivo y acción. Esto significa identificarse con el objetivo para el logro de una meta propuesta; en el caso contrario, la desmotivación significa la pérdida del interés y del significado del objetivo o lo que es lo mismo: la incapacidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interrelación del individuo con determinada situación.

En la actualidad se considera a los empleados como la fuerza productiva de las organizaciones exitosas. Los dirigentes deben conseguir desarrollar la motivación en sus empleados y para lograrlo es necesario conocer en que medida ellos se sienten motivados, cuales son las necesidades motivacionales que intervienen decididamente en la conducta de los empleados. Una manera de conseguir el pleno desarrollo de las personas que trabajan para la organización es involucrándose y haciéndoles partícipes del proyecto. Con este objetivo, se fortalece el compromiso y la lealtad a la organización. Es importante señalar, que cuando se realizan estos estudios se brinda una información valiosa a la institución, mejorando también las relaciones interpersonales. Cuando se logra satisfacer las necesidades motivacionales del personal, por consecuencia, repercutirá en la mejora del servicio que se brinda, siendo los más beneficiados los usuarios. Chang (2010, p. 5).

En los hospitales del estado, casi siempre se puede observar que motivación laboral es cada vez menor y que va atrayendo a más personas; como consecuencia genera un ambiente laboral negativo, con indiferencia, pesimismo y resistente a cualquier cambio que signifique la mejora del servicio. Bajo estas circunstancias vemos con mucha preocupación que el principal afectado es el usuario. El compromiso con la institución, la unión entre los compañeros de trabajo, el anhelo de querer ser mejores profesionales, adaptándose favorablemente a las nuevas demandas de un mundo globalizado son imprescindibles para el éxito de una organización, la cual enfrentaría mucho mejor a mayores demandas de atención.

El hospital Dos de Mayo es un hospital General de Nivel 3; en él, se atienden pacientes de problemas cardíacos, se realizan cirugías complejas como Reemplazos valvulares, By Pass Aorto- coronarios, corrección de cardiopatías congénitas y cateterismos cardiacos entre otros procedimientos especializados. El Departamento de Cirugía Cardiovascular cuenta con 3 Servicios: Unidad de Cuidados Post Quirúrgicos Cardíacos, Unidad de Cuidados Coronarios Agudos y Servicio de Hemodinámica, donde laboran 84 personas entre médicos, enfermeras y técnicos de enfermería y personal asistencial. El trabajo que se realiza depende de la situación crítica del enfermo. En el trabajo diario del personal asistencial, se observa un comportamiento de disconformidad por parte de los trabajadores, entre lo que le ofrece la institución y lo que esperan ellos recibir, por lo que existe un desaliento en la realización de las actividades. Esto se manifiesta también en la falta de entusiasmo y desinterés por las actividades propias del servicio, falta de compromiso e identidad. Por esta razón, nos planteamos la pregunta y es de nuestro interés abordar el estudio de las variables cultura organizacional y motivación laboral.

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de logro del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de poder del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017?

1.5. Hipótesis**Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal Asistencial que trabaja en el Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.

Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de logro del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de poder del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.

1.6 Objetivos de la investigación**Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal asistencial que trabaja en el servicio de Cirugía

Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de logro del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de poder del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del Servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

II. Marco Metodológico

2.1 Variable

Definición conceptual

Variable 1: Cultura Organizacional

Se expresa como los valores obtenidos, costumbres, creencias los supuestos subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones que están presentes en una organización. Representa "cómo están las cosas por aquí". Transmite un sentido de la identidad a los empleados, proporciona un comportamiento no hablado que se expresa dentro de la organización. Cameron y Quinn (2006, p. 16).

Variable 2: Motivación Laboral

Es el estímulo que se genera en relación al trabajo, con lo cual se pretende mejorar las relaciones laborales y de producción en cada uno de los trabajadores manteniendo el estímulo positivo en cada uno de ellos. García (2012).

Definición operacional

Variable 1: Cultura Organizacional

Las dimensiones de la variable cultura organizacional fueron:

Flexibilidad y discreción versus Estabilidad y control.

Enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación

Variable 2: Motivación Laboral

Las dimensiones de la variable motivación laboral fueron:

Necesidad de Logro

Necesidad de Afiliación

Necesidad de Poder.

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Flexibilidad y Discreción <i>versus</i> Estabilidad / Control	Características Dominante	1,2,3,4,	Favorable	Alto (16-24)
	Liderazgo institucional	5,6,7,8,	Regular	Medio (8-15)
	Gestión de Empleado	9,10,11,12	Desfavorable	Bajo (0-7)
Enfoque Interno e Integración <i>versus</i> Enfoque Externo / Diferenciación	Cohesión Organizacional	13,14,15,16	Favorable	Alto (16-24)
	Énfasis estratégico	17,18,19,20	Regular	Medio (8-15)
	Criterios de éxito	21,22,23,24.	Desfavorable	Bajo (0-7)

Nota: Elaboración propia

Tabla 4.

Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Necesidad Logro	Toma de decisiones Logro de objetivos	1, 4, 7, 10, 13	Muy en desacuerdo En	Alto (19-25)
Necesidad Poder	Participación Influencia en los Demás	2, 5, 8, 11, 14	desacuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Medio (12-18) Bajo (0-3)
Necesidad Afiliación	Socialización Trabajo en equipo	3, 6, 9, 12, 15	De acuerdo Muy de acuerdo	

Nota: Elaboración propia

2.3 Metodología

Paradigma de la investigación: Positivista

El desarrollo de este estudio estuvo orientado en concordancia con la teoría positivista. De la cual Ruiz (2006) señaló que “el paradigma positivista indaga en hechos o causas de los fenómenos sociales aisladamente de los estados subjetivos de los individuos y utiliza el método experimental utilizado en las ciencias naturales” (p. 27). La ciencia positiva es aquella que solo toma como objeto de su investigación los fenómenos sensibles de ser medidos, con el único fin de establecer las leyes que regulen las relaciones entre ellos, su sucesión y regularidad. Es decir, solo es objeto de estudio aquello que puede ser observable y verificable empíricamente, lo que es posible cuantificar en una expresión o ley.

Enfoque de la investigación: Cuantitativo

Se realizó el presente estudio bajo un enfoque cuantitativo, representados por un conjunto de procesos con la finalidad de comprender ciertos fenómenos asociados a las variables y permitirá la tabulación de los datos mediante pruebas estadísticas para su análisis. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifestaron que “se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, en un contexto específico con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Método de investigación Hipotético Deductivo

Para la realización del estudio se empleó el método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo. Tanto para la recolección y en el procesamiento de los datos de la investigación.

“El método hipotético deductivo parte de una hipótesis aceptable como consecuencias de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales” Sánchez y Reyes (2015, p. 59). Es decir, se abordó la hipótesis planteada mediante procedimientos deductivos que pueden ser comprobados.

2.4 Tipo de investigación

La investigación se clasifica como sustantiva, pues según Sánchez y Reyes (2015) manifestaron que “ responde a los problemas sustanciales o básicos es decir, está dirigida, a describir, explicar, predecir o perseguir la verdad de lo real con lo cual se busca principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica” (p.45).

El estudio se desarrolló bajo el nivel de tipo descriptivo ya que los estudios descriptivos presentan la realidad tal como se encuentran en un momento dado, “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” Hernández, *et al.* (2014, p. 80).

Es de tipo correlacional ya que busca una asociación entre las variables. En un primer momento se describió las variables en estudio y caracterizándose en la dinámica de cada una de ellas. Seguidamente, se midió el grado de relación de las variables cultura organizacional y motivación laboral. “Con el objetivo de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” Hernández, *et al.* (2014, p. 81).

2.5 Diseño de la investigación

El diseño del trabajo fue de tipo no experimental: En estudios no experimentales las variables están más cerca de ser formuladas como hipotéticamente reales, se caracterizan por que se realizan sin haber manipulación de las variables en estudio. Es decir se describen en su forma natural. Hernández, *et al.* (2014)

Este estudio presentó un corte transversal o transeccional ya que se recolectaron los datos en un único momento. Es como “tomar una fotografía”. Hernández, *et al.* (2014, p.154). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

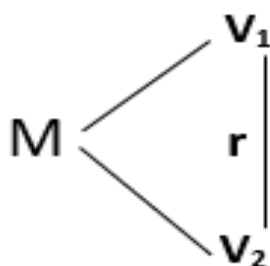


Figura 8. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

m : Muestra

V1 : Observación sobre la variable cultura organizacional

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

V2 : Observación sobre la variable motivación laboral

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población de estudio estuvo conformada por el personal asistencial (médicos, enfermeras, personal técnico y administrativo), que laboran en el Departamento de Cirugía de tórax y cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.

Tabla 5.

Distribución de la población

Población	N° de personal asistencial
Médicos	27
Enfermeras	26
Personal Técnico	28
Personal administrativo	03
Total	84

Nota : Elaboración propia

Muestra

La muestra estuvo constituida por el total de trabajadores que laboran en el Departamento de Cirugía de tórax y cardiovascular (Médicos, Enfermeras, personal técnico y Administrativo) 84 personas. Se trata de una muestra dirigida o intencional. Al respecto, Hernández, et al. (2014) refiere que “donde el subgrupo

de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 176). Este tipo de muestra permite generalizar los resultados, mediante la conformación de unidades de análisis dentro de un subconjunto.

Muestreo

El muestreo fue de tipo no probabilístico, por conveniencia, lo que significó el total de la población. Según Hernández, et al. (2014), la muestra dirigida es “aquel subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las características de la población”).

Criterios de selección

Criterios de Inclusión

Todo el personal que estuvo laborando en el Departamento de cirugía cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo y aceptó de manera voluntaria participar en el estudio.

Criterios de exclusión

Personal que no labore en el Departamento de cirugía cardiovascular del Hospital nacional Dos de Mayo.

Personal que se encuentre en periodo vacacional.

Personal que no desee participar del estudio.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta que consistió en recabar la información en la muestra de estudio. En ambas variables, según Hernández, *et al* (2014).

Instrumentos de recolección de datos

Hernández et, al. (2014) refirió que el cuestionario “se trata de un conjunto de variadas preguntas respecto de una o más variables que se va llevar a medir.

Esto debe ser congruente y coherente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217).

Variable 1: Cultura Organizacional

Ficha Técnica:

Técnica	:	Encuesta
Instrumento	:	Cuestionario para medir Cultura Organizacional
Autor	:	Cameron y Quinn
Año	:	2006
Ámbito de aplicación	:	Hospital Dos de Mayo
Administración	:	Individual
Duración	:	15-20 minutos
Reactivos	:	El instrumento cuenta con 24 Reactivos.

Variable 2: Motivación Laboral

Ficha Técnica:

Técnica	:	Encuesta
Instrumento	:	Cuestionario para medir Motivación Laboral
Autor	:	David MacClelland
Año	:	1961
Ámbito de aplicación	:	Hospital Dos de Mayo
Administración	:	Individual
Duración	:	15-20 minutos
Reactivos	:	El instrumento cuenta con 15 Reactivos, con escala de 1-5.

Validación y confiabilidad del instrumento 1: Cultura organizacional

La validación en el presente trabajo se realizó con la técnica denominada juicio de expertos (opinión de jueces), a través de 3 profesionales expertos en el área de educación y docencia universitaria con el grado académico de magister y doctores. El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 6.

Validez de contenido del instrumento de cultura organizacional por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	Aplicable
1	Dra. Violeta cadenillas Albornoz	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	Aplicable
3	Mg. Augusto Fernández Lara	Aplicable

Nota: Elaborado por el autor para la investigación

Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos se dio por la medida de consistencia interna, La confiabilidad del inventario que se aplicó a las variables fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad kr-20, para ello se utilizó el Excel.

Se realizó una prueba piloto con 15 personas, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de kr-20 para estimar la consistencia interna del cuestionario

Tabla 7.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de cultura organizacional

Kr- 20	N de elementos
,923	15

Nota: Elaborado para la investigación por el autor

Validez y confiabilidad del instrumento 2: Motivación laboral

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de 3 profesionales expertos en el área de educación y docencia universitaria con el grado académico de magister y doctores . El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 8.

Validez de contenido del instrumento de motivación laboral por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	Aplicable
1	Dra. Violeta cadenillas Albornoz	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	Aplicable
3	Mg. Augusto Fernández Lara	Aplicable

*Nota: Elaborado para la investigación por el autor***Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos está dado por la medida de consistencia interna, La confiabilidad del inventario que se aplicó la variable valores interpersonales fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad kr-20, para ello se utilizó el excel.

Se realizó una prueba piloto con 15 personas, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de kr-20 para estimar la consistencia interna del cuestionario

Tabla 9.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de motivación laboral

Kr- 20	N de elementos
,905	15

Nota: Elaborado para la investigación por el autor

Para realizar la recolección de datos, se utilizaron los instrumentos de medición y luego se procedió a realizar una base de datos: primero para la prueba piloto y luego para toda la muestra.

Tabla 10.

Escalas y baremos de la cultura organizacional

General	Cuantitativo		Cualitativo
	Dim1	Dim2	
16-24	8-12	8-12	Favorable
8-15	4-7	4-7	Regular
0-7	0-3	0-3	Desfavorable

Tabla 11.

Escalas y baremos de la variable motivación

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	
55-75	19 - 25	19 - 25	19 - 25	Alto
35-54	12 - 18	12 - 18	12 - 18	Medio
15-34	5 - 11	5 - 11	5 - 11	Bajo

2.9 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, para lo cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicará el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito será determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

2.10 Consideraciones éticas

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajó con personal de una institución del estado peruano, por lo tanto, el sometimiento a la investigación contó con la autorización correspondiente de parte de la jefatura del Departamento de Cirugía Cardiovascular, el consentimiento informado accediendo a participar en el presente estudio.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato, así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 12.

Niveles de la variable cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	9	10,7
	Regular	53	63,1
	Favorable	22	26,2
	Total	84	100,0

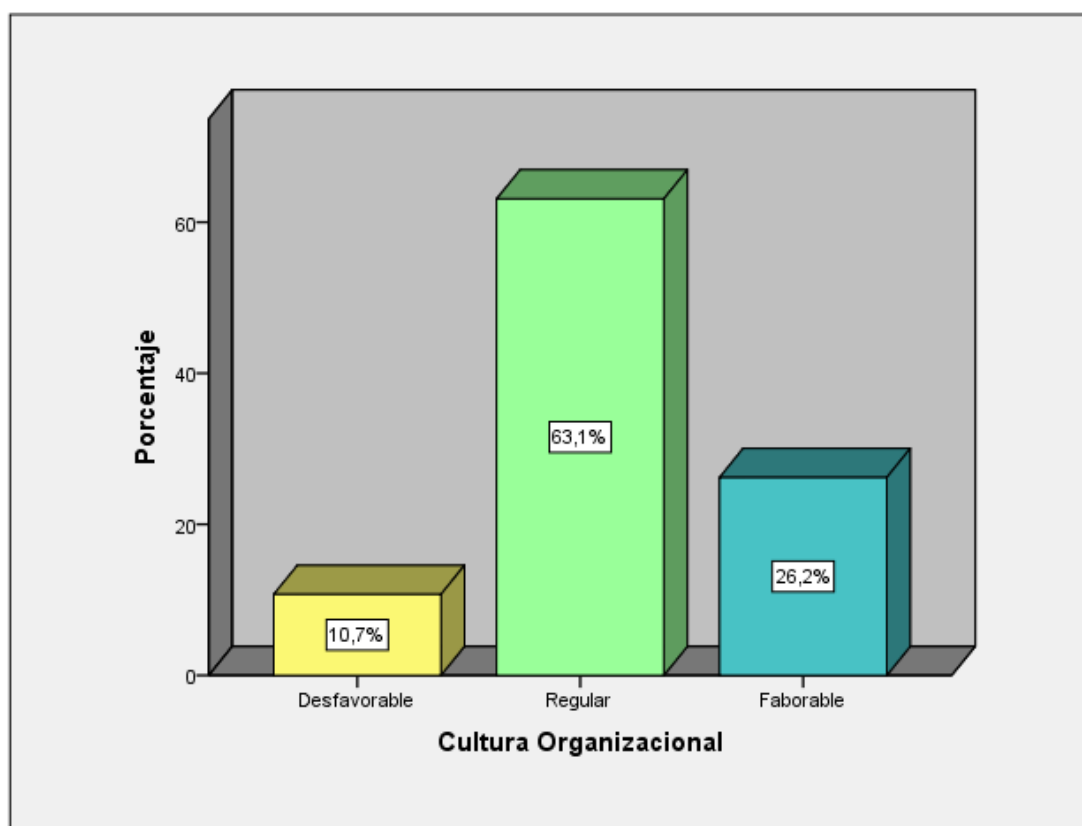


Figura 9. Niveles de la variable cultura organizacional

En la tabla 12 y figura 9, de los 84 encuestados percibieron que, el 10.7% presentan un nivel desfavorable, el 63.1% presentan nivel regular y el 26.2% presenta un nivel favorable de cultura organizacional.

Tabla 13.

Niveles de la dimensión flexibilidad y discreción versus estabilidad / control

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	8	9,5
	Regular	59	70,2
	Favorable	17	20,2
	Total	84	100,0

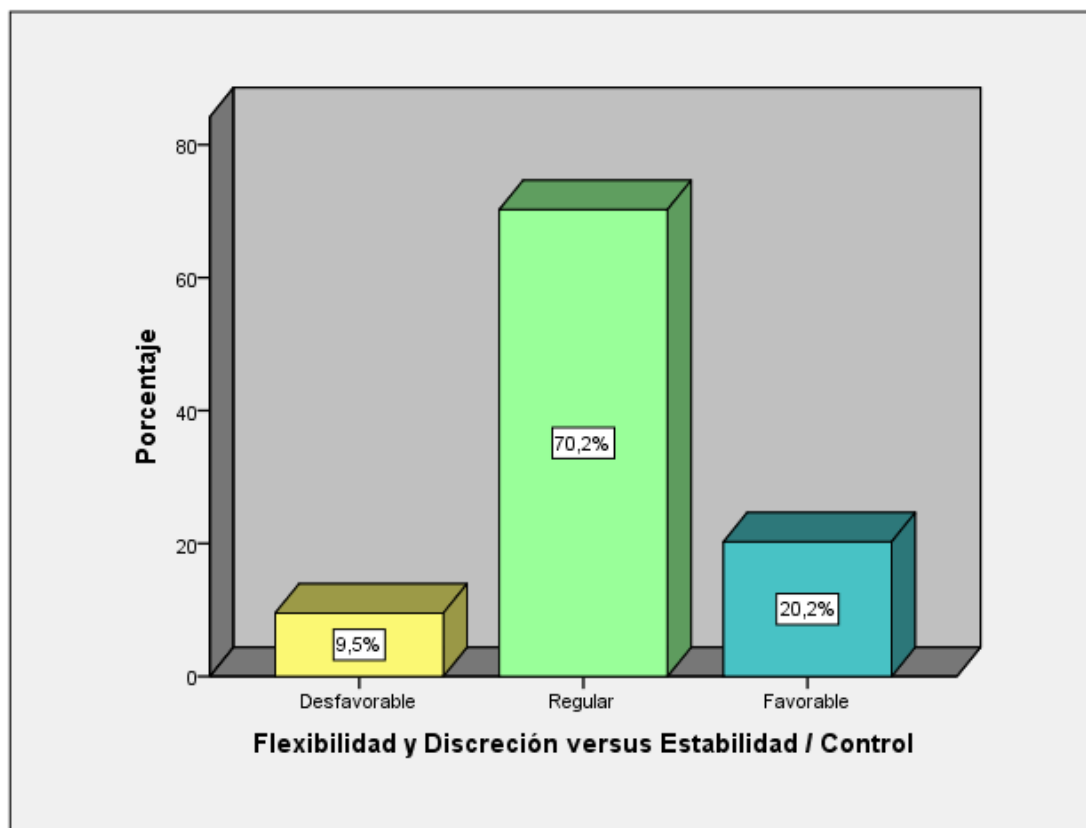


Figura 10. Niveles de la dimensión flexibilidad y discreción versus estabilidad / control

En la tabla 13 y figura 10, de los 84 encuestados percibieron que, el 9.5% presentan un nivel desfavorable, el 70.2% presentan nivel regular y el 20.2% presenta un nivel favorable de la dimensión Flexibilidad y Discreción versus Estabilidad / Control.

Tabla 14.

Niveles de la dimensión enfoque interno e integración versus enfoque externo / diferenciación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	8	9,5
	Regular	41	48,8
	Favorable	35	41,7
	Total	84	100,0

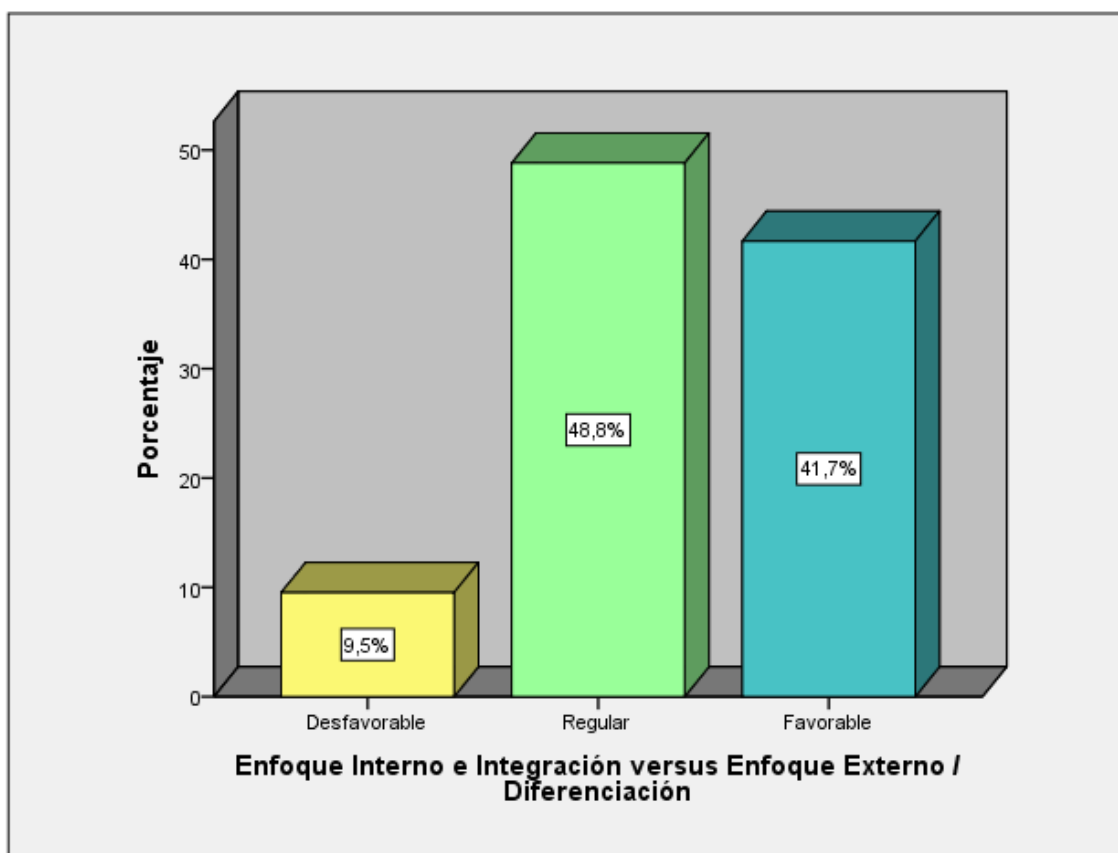


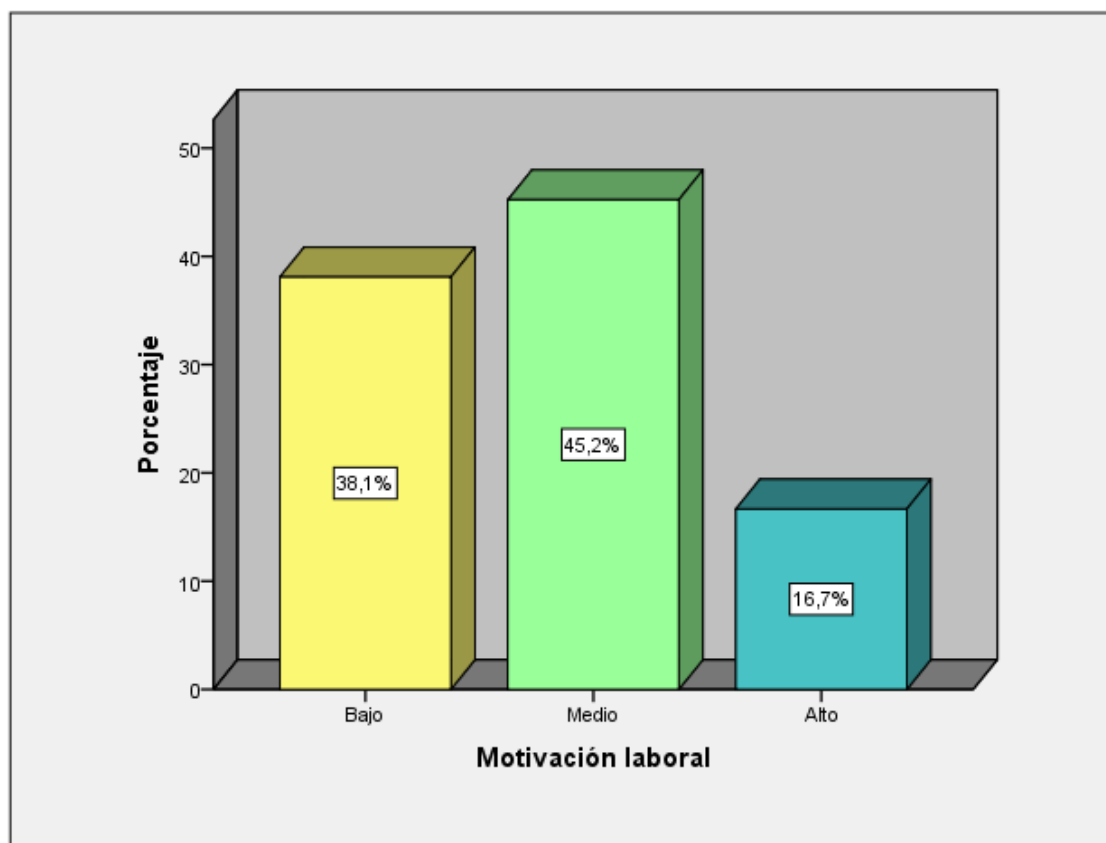
Figura 11. Niveles de la dimensión enfoque interno e integración versus enfoque externo / diferenciación

En la tabla 14 y figura 11, de los 84 encuestados percibieron que, el 9.5% presentan un nivel desfavorable, el 48.8% presentan nivel regular y el 41.7% presenta un nivel favorable de enfoque interno e integración versus enfoque externo /diferenciación.

Tabla 15.

Niveles de la variable motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	32	38,1
	Medio	38	45,2
	Alto	14	16,7
	Total	84	100,0

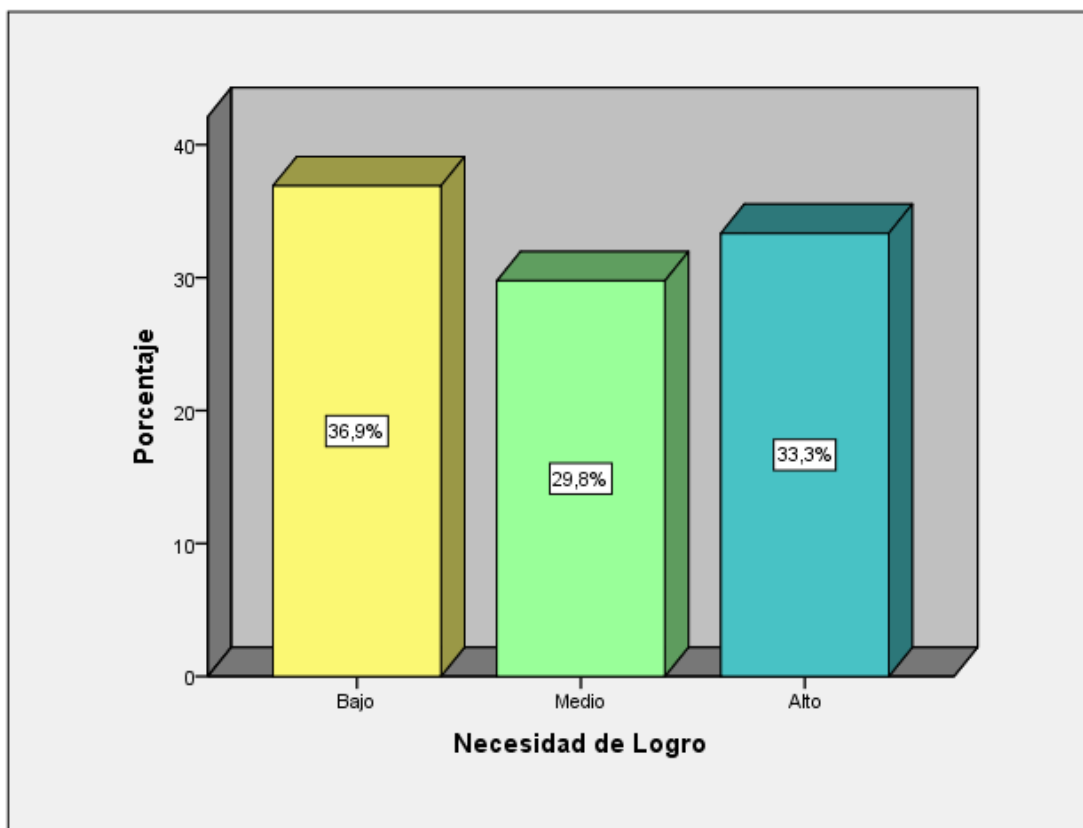
*Figura 12. Niveles de la dimensión motivación laboral*

En la tabla 15 y figura 12, de los 84 encuestados percibieron que, el 38.1% presentan un nivel bajo, el 45.2% presentan nivel medio y el 16.7% presenta un nivel alto de motivación laboral.

Tabla 16.

Niveles de la dimensión necesidad de logro

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	31	36,9
	Medio	25	29,8
	Alto	28	33,3
	Total	84	100,0

*Figura 13. Niveles de la dimensión necesidad de logro*

En la tabla 16 y figura 13, de los 84 encuestados percibieron que, el 36.9% presentan un nivel bajo, el 29.8% presentan nivel medio y el 33.3% presenta un nivel alto de necesidad de logro.

Tabla 17.

Niveles de la dimensión necesidad de poder

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	36	42,9
	Medio	32	38,1
	Alto	16	19,0
	Total	84	100,0

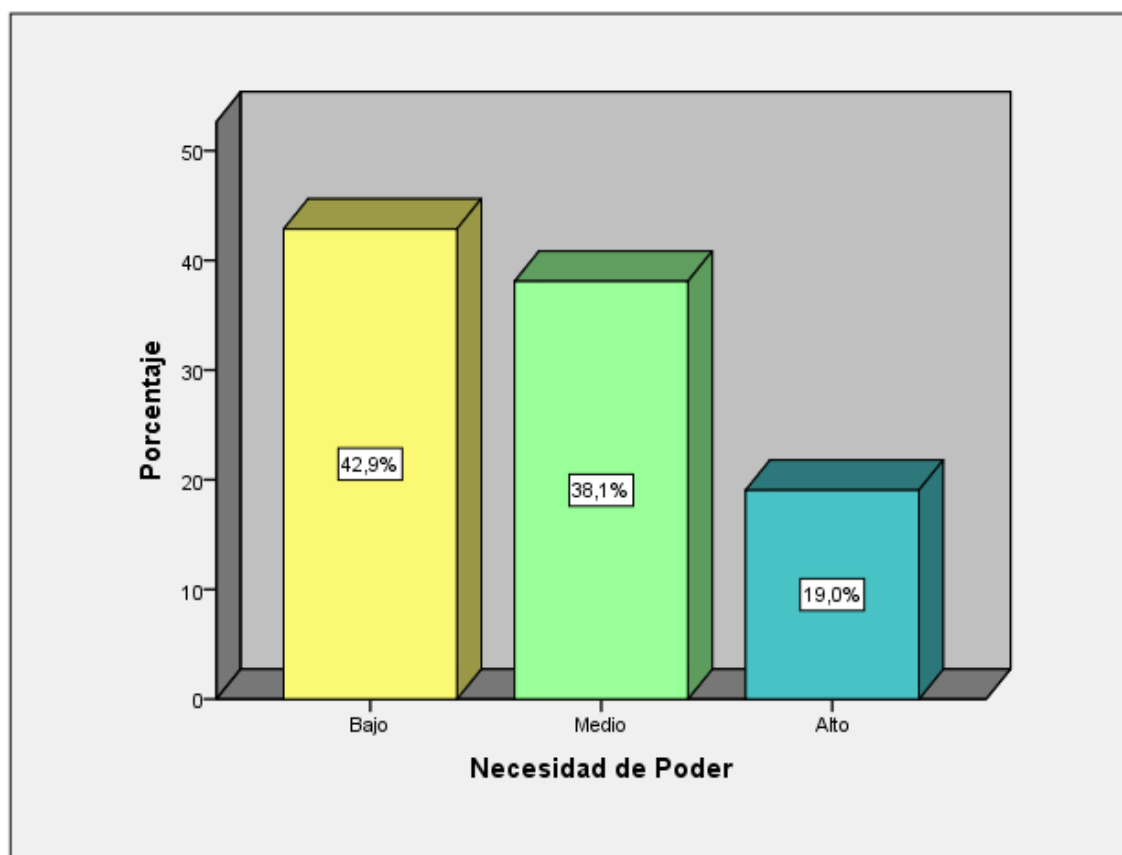


Figura 14. Niveles de la dimensión necesidad de poder

En la tabla 17 y figura 14, de los 84 encuestados percibieron que, el 42.9% presentan un nivel bajo, el 38.1% presentan nivel medio y el 19% presenta un nivel alto de Necesidad de poder.

Tabla 18.

Niveles de la dimensión necesidad de afiliación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	39	46,4
	Medio	28	33,3
	Alto	17	20,2
	Total	84	100,0

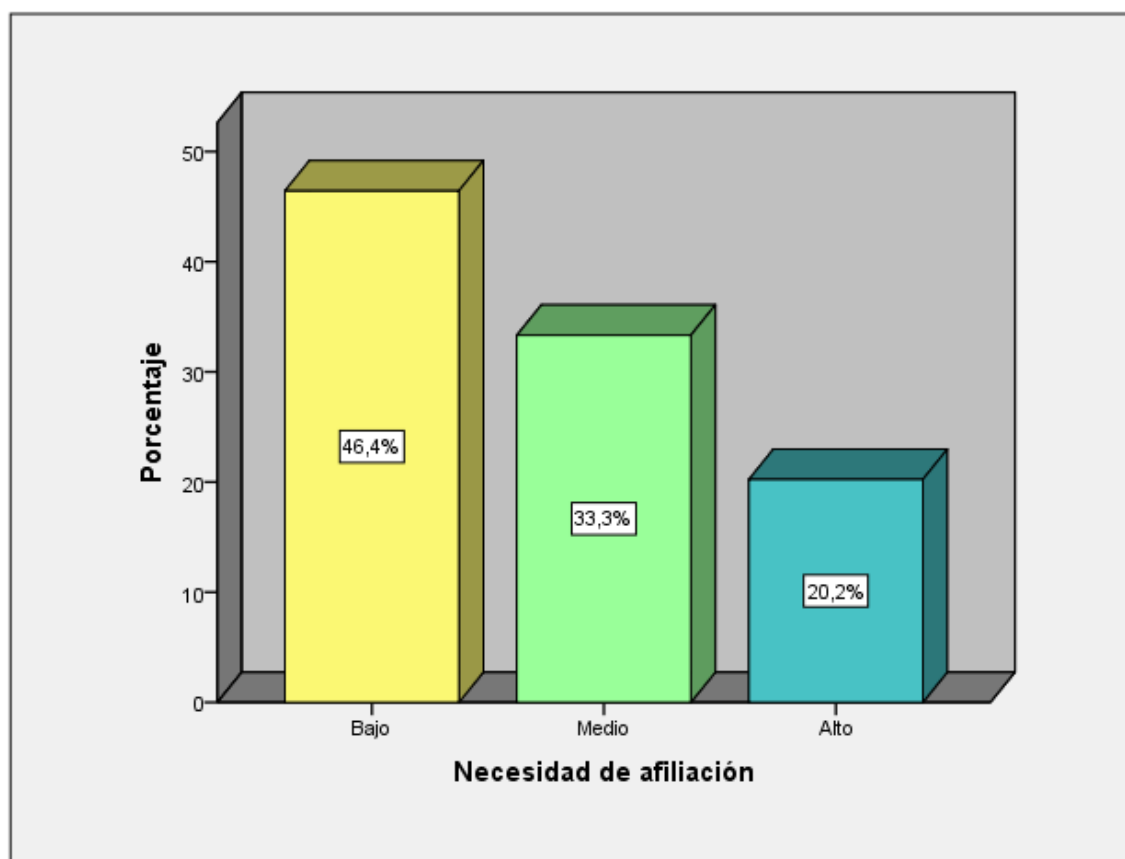


Figura 15. Niveles de la dimensión necesidad de afiliación

En la tabla **18** y figura 15, de los 84 encuestados percibieron que, el 46.4% presentan un nivel bajo, el 33.3% presentan nivel medio y el 20.2% presenta un nivel alto de Necesidad de Necesidad de afiliación

3.2 Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

Prueba de hipótesis general

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de mayo 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 19.

Correlación entre cultura organizacional y la motivación laboral

			Cultura Organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,494**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,494**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.494** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 20.

Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de logro

			Cultura Organizacional	Necesidad de Logro
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de Logro	Coefficiente de correlación	,446**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 20, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.446** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Segunda hipótesis específica

Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 21.

Correlación entre la cultura organizacional y la necesidad de poder

			Cultura Organizacional	Necesidad de Poder
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de Poder	Coeficiente de correlación	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.448** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tercera hipótesis específica

Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de mayo 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 22

Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de afiliación

			Cultura Organizacional	Necesidad de afiliación
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de afiliación	Coeficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 22, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.528** lo que se interpreta como modo relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

IV. Discusión

Discusión

Los resultados se discutieron de acuerdo a las hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas sobre la relación entre las variables Cultura Organizacional y La motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre Cultura Organizacional y La motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 coincidiendo con la investigación de Villarreal et al. (2012) en su estudio titulado “Diagnóstico de la cultura organizacional en un Hospital de Zona en Durango”, en la ciudad de México. Se llegó a la conclusión de que se necesita evolucionar de un lugar de trabajo estructurado, formalizado y gobernado primordialmente por procesos y normas (cultura jerárquica), y orientado a la obtención de resultados (cultura de mercado), a un lugar más personal, con mayor enfoque al desarrollo de la gente, con gran trabajo en equipo, (cultura de clan) en la que la gente sea tomada en cuenta para aprovechar sus conocimientos, opiniones y habilidades (cultura adhocrática).

Uno de los hallazgos de Leiva (2013) en su investigación: “Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo – Lima. Los resultados mostraron que la motivación laboral está presente en el 63% y el 37% refiere que está ausente. En la motivación intrínseca el 63% está presente y el 37% está ausente. En la dimensión motivación extrínseca 67% expresan que está presente y 33% refieren que está ausente. Concluyó que los factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo el mayor porcentaje expresan que está presente; de igual manera en la dimensión intrínseca referido a las oportunidades de trabajo, por su vocación de servicio, y por sentirse muy orgulloso al trabajar en la institución; y en la dimensión extrínseca están dados porque les hace sentirse altamente competente, el ambiente donde se labora está libre de riesgo físico,

biológico, ambiental y químico; asimismo, la iluminación, ventilación y limpieza son excelente.

Los resultados obtenidos también podrían asociar con lo encontrado por Rueda (2014) realizó un estudio titulado “Motivación del personal de enfermería para la calidad de cuidado en usuarios y usuarias”, en Venezuela quien sostuvo bajo el análisis de los datos se realizó a través de una estadística descriptiva, los resultados encontrados fueron que la motivación fue baja en el personal de enfermería que laboraba en el servicio “es poco motivado(a)” los factores identificados fueron con respecto al salario recibido y estabilidad laboral. Concluyeron en que los gerentes de enfermería no promueven la motivación en sus profesionales de enfermería, obviando que la recuperación de la salud del paciente dependerá en su gran mayoría del trabajo realizado por las enfermeras, esto es lo que le da significado a su trabajo. Los administradores hospitalarios deben saber escuchar las sugerencias aportadas por el personal de enfermería y ponerlas en prácticas ya que, por su quehacer diario, ellas son las que realmente conocen como disminuir los costos en las instituciones de salud, sin desmejorar la calidad del servicio prestado.

Otra investigación que apoya estos resultados fue la de Chang (2010) quien realizó un estudio titulado “Motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”, Lima-Perú. El resultado permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; e identificar la necesidad predominante (logro, poder o afiliación). Tuvo como resultado un 95% de motivación laboral alta, y ninguna con motivación laboral baja. Los datos demográficos no aportaron significancia estadística. Se encontró como necesidad predominante: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. Llegó a la conclusión de que el grado de motivación laboral en la mayoría de los médicos participantes fue alto. La edad y el tiempo de trabajo no tuvieron significancia.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Logro del personal

asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017, coincidiendo con la investigación de Rossi (2014) realizó un estudio “La Cultura organizacional de un hospital público brasileño” en la ciudad de Sao Paulo-Brasil, Los resultados demostraron la existencia de una jerarquía rígida, la centralización del poder, el individualismo la competencia en el trabajo, dificultando el desarrollo del trabajo en equipo. Los valores de bienestar, satisfacción y motivación de los trabajadores fueron poco considerados. En relación a las prácticas de la organización, la promoción de las relaciones interpersonales, las prácticas de educación continua y las prácticas de recompensa de los trabajadores también fueron infravaloradas. Se evidencio que los modelos tradicionales de organización del trabajo soportan las prácticas de trabajo del hospital y determinan la cultura organizacional.

Se puede apreciar que según Moya (2011) en su estudio titulado “Motivación y Satisfacción de los profesionales de Enfermería: Investigación aplicada en un área quirúrgica” en la ciudad de Santander, España analiza la variable motivación desde la teoría de Modelos de características del puesto (Hackman y Oldman 1980) que valora tanto las características al puesto de trabajo como las características psicológicas del trabajador. El tipo de estudio fue descriptivo, transversal, la población que fue investigada constaba de 91 enfermeros y 4 supervisores, que fue también el total de su muestra siendo ésta de tipo no probabilística por conveniencia. Concluyó en que los factores que producen menor satisfacción fue el salario y la autonomía, dos de tres factores en estudio que contrastan con el ambiente de trabajo que fue el peor valorado.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 ., coincidiendo con la investigación de Hernández (2016) en su estudio titulado: “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo” los resultados demostraron que sí existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. En cuanto a la identificación del tipo de cultura, los datos arrojaron que

predomina la cultura de tipo Mercado, también se observó que en cuanto al desempeño laboral que el 90% estaba de acuerdo y el 10% en desacuerdo predominando el trabajo en equipo dado que el 96 % está de acuerdo y el 4 % está en desacuerdo. En conclusión, se encontró una estrecha relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

Por otro lado, también se puede mencionar a Lártiga (2013) en su estudio titulado “Diagnostico de la cultura Organizacional del Hospital nacional Hipólito Unanue. Lima. “ Resulto una cultura organizacional variada, en el que resaltó el enfoque paternalista, apático e integrativo. También tuvo como resultado una cultura de característica débil y fuerte a la vez. Encontró que la percepción favorable de los clientes internos sobre la cultura organizacional fue: Trabajo en equipo (97%), Relaciones interpersonales (69%), la identificación (67%), participación en la toma de decisiones (60%)y apoyo de la jefatura (52%). Siendo, las desfavorables las siguientes: Las capacitaciones (70%), la innovación (65%), la supervisión (54%)y el reconocimiento (50%). Concluyo en la necesidad profundizar con otros estudios el diagnóstico de la Cultura Organizacional, ya que es una parte fundamental para el control de la gestión, con lo que se permite conocer el estado actual de la gestión y detectar problemas que se podrían solucionar y lograr conexión con las estrategias y los procesos de la organización.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017, coincidiendo con la investigación de Chumpitaz (2014) realizó un estudio titulado “Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. “Luis N. Sáenz” PNP”, tuvo como objetivo determinar la cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” Policía Nacional del Perú, según la tipología cultural de Harrison orientada al poder, rol, tarea y persona. Llegó a la conclusión de que la cultura organizacional actual está orientada al poder y al rol, la cultura organizacional deseada está orientada a la tarea y a la persona. La autora recomendó realizar un estudio de la cultura

organizacional con el enfoque cualitativo y que se adopten medidas para reforzar los valores y comportamientos que refuercen la cultura orientada a la tarea y a la persona.

Sumando a lo mencionado anteriormente, Enríquez (2014) realizó una investigación "Motivación y su desempeño laboral de los empleados de un instituto de la visión en México". Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

Finalmente se debe mencionar a Cameron y Quinn (2006) quienes manifestaron que la cultura de una organización se expresa como los valores obtenidos, costumbres, creencias, los supuestos subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones presentes en una organización. Representa "cómo están las cosas por aquí". Transmite un sentido de la identidad a los empleados, proporciona un comportamiento no hablado que se expresa dentro de la organización y estos se pueden relacionar con la motivación laboral que ayuda a tener una buena productividad en el trabajo.

V. Conclusiones

Primera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa la Cultura Organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,494.

Segunda:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,446.

Tercera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,448.

Cuarta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,528.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda a las autoridades del Hospital Nacional Dos de Mayo, mediante la oficina de capacitación programar talleres de fortalecimiento de la cultura organizacional y motivación laboral, con el objetivo de mejorar el desempeño profesional en diferentes áreas del Hospital, ya que se ha demostrado una relación significativa entre las variables en estudio.

Segunda:

Se sugiere a las autoridades del Dpto. de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo adoptar un plan de mejora con talleres de Cultura organizacional y motivación laboral propias del servicio fortaleciendo así, la identidad organizacional con el reconocimiento de sus creadores, lo cual estimulará la confianza y continuidad de los trabajadores asistenciales.

Tercera:

Se recomienda a las autoridades del Dpto. de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo, implementar un plan de trabajo mensual con incentivos o reconocimientos que fortalezcan la motivación en los trabajadores asistenciales con el objetivo de lograr una mejora en el rendimiento laboral, además se debe brindar una correcta retroalimentación, de forma respetuosa y amable, favoreciendo las buenas relaciones.

Cuarta:

Se recomienda realizar estudios cualitativos y profundizar en estos temas que repercuten directamente con la organización y la calidad del servicio que se brinda a los pacientes.

VII. Referencias Bibliográficas

Referencias

- Alcibiades, J. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa*. Recuperado el 15 de diciembre, 2016, de <http://www.portafolio.co/la-motivacion-laboral-clave-una-empresa>
- Bonavía, T., Prado, V. y Barberá, J. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21 (4), pp. 633-638.
- Cameron y Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Revised edition. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. (Tesis de Maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4 (8). ISSN 2314 – 3738. Recuperado de: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Cetina, A. (2015). *Transculturación y aculturación*. Disponible en: <https://dokumen.tips/documents/transculturacion-y-aculturacion.html>
- Chang, L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de Administración*. 7ª edición. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Cortés, A. (2016). *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz4P8OG9WZw>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, E. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* 29, 350-355.
- Domínguez, I., Rodríguez, B. y Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Rev méd electrón*, 31(6). Disponible en URL: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm>
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. (Tesis de maestría). México: Universidad de Montemorelos.
- Figuerola, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. (Tesis de Licenciatura). Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Saldívar.
- García, J. y Cavieles, C. (2011). Cultura organizacional en hospitales. *Rev.salud.hist.sanid.on-line*, 6(1): (enero-junio).
- García, V. (2012). *La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables*. España: Universidad de Valladolid.
- Gutiérrez, E. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un

instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), 229-257.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a edición. México: Edamsa Impresiones S.A.

Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp-Chiclayo*. (Tesis de licenciatura). Pimentel.

Lártiga, L. (2013). *Diagnósticos de la cultura organizacional del hospital Hipólito Unanue*. Lima.

Leiva, R. (2013). *Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de sala de operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo-2013*. Lima – Perú: UNMSM.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Nancea.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Moya, S. (2011). *Motivación y Satisfacción de los profesionales de Enfermería: Investigación aplicada en un área quirúrgica*. Santander, España.

Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G. y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25.

Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. Scientific research paradigms.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 8ª edición. México D.F.: Prentice-Hall Pearson.

- Rocha, F., Palucci, M., Carvalho, M., Cardeal, S. y Toscano, M. (2014). La cultura organizacional de un hospital público brasileño. *Revista da escola de Enfermagem da USP*, 48 (2).
- Rueda, Y. (2014). *Motivación del personal de enfermería para la calidad de cuidado en usuarios y usuarias*. (Tesis de licenciatura). Maracay: Universidad nacional experimental de los llanos centrales Romulo Gallegos.
- Ruiz, R. (2006) *Historia y evolución del pensamiento científico*. México, Euler.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Quinta edición. Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics,
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México D.F.: Prentice Hall.
- Valdés, C. (2016). *Motivación, concepto y teorías principales*. Recuperado el 15 de diciembre, 2016, de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teorias-x-y-y-de-mcgregor>.
- Villarreal, M. et al. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica* 44, 23-29.

Anexos

Anexo A: Matriz de Consistencia

Título: Cultura organizacional y motivación laboral del personal asistencial de un hospital Nivel III- Lima. 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES				
Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 ?	Objetivo General Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y La motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .	Hipótesis General Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .	Variable 1: Cultura Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Nivel y Rango
			Flexibilidad y Discreción <i>versus</i> Estabilidad / Control	Características Dominantes Liderazgo Institucional Gestión de Empleado	1,2,,3,4 5,6,7,8, 9,10,11,12	A= 0-50 B= 0-50 C= 0-50 D= 0-50	Alto Medio Bajo
Problemas Específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017	Objetivos Específicos Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .	Hipótesis Específicos Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Logro del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017.		Factor de Cohesión	13,14,15,	A= 0-50 B= 0-50	Alto
			Enfoque Interno e Integración <i>versus</i> Enfoque Externo / Diferenciación	Énfasis Estratégico Criterios de Éxito	16,17,18, 19,20,21, 22,23,24.	C= 0-50 D= 0-50	Medio Bajo
			Variable 2: Motivación laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Nivel y Rango

<p>?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 ?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 ?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .</p>	<p>xiste relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de Poder del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .</p> <p>Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y la necesidad de afiliación del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 .</p>	<p>Necesidad de Logro</p>	<p>Reconocimiento</p> <p>Confianza</p>	<p>1,4,10,13</p>	<p>1 Muy en desacuerdo(ME)</p> <p>2 En Descuerdo (ED)</p> <p>3 Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo(NAD)</p> <p>4 De Acuerdo(DA)</p> <p>5 Muy de Acuerdo(MA)</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>
			<p>Necesidad de Poder</p>	<p>Superación y Éxito</p> <p>Influencia y Control</p>	<p>2,5,8, 11,14</p>	<p>1 Muy en desacuerdo(ME)</p> <p>2 En Descuerdo (ED)</p> <p>3 Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo(NAD)</p> <p>4 De Acuerdo(DA)</p> <p>5 Muy de Acuerdo(MA)</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>
			<p>Necesidad de</p>	<p>Trabajo en Equipo Relaciones</p>	<p>3,6,9,12 ,15</p>	<p>1 Muy en desacuerdo(ME)</p> <p>2 En Descuerdo</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p>

			afiliación	Interpersonales Participación		(ED) 3 Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo(NAD) 4 De Acuerdo(DA) 5 Muy de Acuerdo(MA)	Bajo
--	--	--	------------	----------------------------------	--	--	------

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
TIPO: sustantiva La investigación en estudio es Sustantiva ya que trata de responder a los problemas sustanciales, y está orientada, a describir, explicar y la realidad. DE NIVEL: descriptivo correlacional DISEÑO: no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que se realiza sin manipular	POBLACIÓN: La población estuvo conformada por 84 trabajadores del Dpto de Cirugía de torax y cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo. MUESTREO: El tipo de muestreo aplicado fue de tipo no probabilístico por conveniencia	Variable 1: Cultura Organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Ficha técnica: Nombre original: cuestionario Cultura Organizacional Autor: Cameron y Quinn Adaptado por: Patricia Alcántara Silva Lugar: Lima Duración: de 20 a 30 minutos. Administración: colectiva. Puntuación:	DESCRIPTIVA: Después de aplicar el instrumento de evaluación los datos han sido procesados en SPSS 22 y Excel 2015 para interpretar los resultados además de describir datos mediante tablas, figuras y frecuencias. INFERENCIAL: Para la prueba de hipótesis. DE PRUEBA: Rho de Spearman

<p>deliberadamente variables y se observara los fenómenos tal como se dan en su contexto real (p.152) corte transversal</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético deductivo.</p>	<p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>Estuvo conformado por 84 trabajadores del Dpto. de Cirugía de tórax y cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo.</p>	<p>computarizada.</p> <p>Variable 2: Motivación Laboral Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Ficha técnica: Nombre original: cuestionario de Motivación Laboral Autor: David McClelland Lugar: Lima Duración: de 20 a 30 minutos. Administración: colectiva. Puntuación: computarizada</p>	
--	---	---	--

Anexo B

Instrumentos 1

Diagnóstico de cultura organizacional

I.- DATOS DEMOGRAFICOS

Edad:

Cargo:

Años de laborar en la institución:

II.- INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

Nombre: Instrumento para medir Cultura Organizacional

Autor : Cameron y Quinn

Año: 2006

Administración: Colectiva

Duración: 15-20 minutos

Reactivos: El instrumento cuenta con 24 Reactivos, con escala de
A-B-C-D

Instrucciones:

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Ud. puede utilizar los datos provistos en estos ítems para hacer un diagnóstico acerca de la cultura de su propia organización y compararla con la percepción que posea de otras culturas.

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1. Características Dominantes		Ahora	Deseado
A	La Organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí mismos.		
B	La Organización es un lugar muy dinámico y e incentiva el emprendimiento, la gente está dispuesta a preservar los objetivos y tomar riesgos.		
C	La Organización está orientada a los resultados. Una gran preocupación es conseguir hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	La organización es muy estructurado y formalizada. Los procedimientos burocráticos gobiernan lo que hace la gente.		
2. Liderazgo institucional			
A	El Conductor de la organización es considerado como un mentor, facilitador o figura paternal.		
B	El Conductor de la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendimiento, Innovación, dispuesto a tomar de riesgos.		
C	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor, con un enfoque orientado a resultados.		
D	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de un coordinador, organizador o experto eficiente.		
3. Gestión de Empleado			
A	El estilo de gestión de la organización es trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, libertad y la singularidad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.		
D	El estilo de gestión de la organización esta caracterizada por una fuerte competitividad, producción y el logro de los objetivos.		
4. Factor de Cohesión			
A	El factor de Cohesión que sostiene la organización es lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alta.		
B	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se focaliza por estar a la vanguardia.		
C	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el Énfasis en logro y logro de metas.		
D	El factor de Cohesión que sostiene la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener una organización uniforme es importante.		
5. Énfasis estratégico			
A	La organización enfatiza el desarrollo humano, alta confianza y persistente participación. Los miembros son abiertos entre sí.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, creando nuevos retos, dispuesto a nuevos desafíos. Intentando nuevas cosas y el aprendizaje por “prueba y error” son comunes.		
C	La organización enfatiza acciones competitivas. El éxito del logro es derrotar a la competencia.		

D	La organización enfatiza la permanencia estabilidad. Eficiencia, control y operaciones sin problemas.		
6. Criterios de éxito			
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado. Ser el número uno es el objetivo fundamental. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida, y una producción de bajo costo son críticos.		

Instrumentos 2: Cuestionario de Motivación Laboral

Instrucciones :

Por favor lee cada enunciado y seguidamente marque la respuesta que Ud. vea conveniente de acuerdo a las siguientes claves, indique si está de acuerdo o no con cada una de ellas haciendo uso de una escala numérica del 1 al 5, donde:

1 = “Muy en desacuerdo” (MD)

2 = “En desacuerdo” (ED)

3 = “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”(NAD)

4 = “De acuerdo” (DA)

5 = “Muy de acuerdo”(MA)

		M D	ED	NA D	D A	M A
1.	Intento mejorar mi desempeño laboral					
2.	Me gusta trabajar en competencia y ganar					
3.	A menudo me encuentro hablando con otras personas de mi área de labores sobre temas que no forman parte del trabajo					
4.	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
5.	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
6.	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran siendo parte del personal de seguridad ciudadana-serenazgo					
7.	Me gusta que me asignen en tareas complejas					
8.	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
9.	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
10.	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
11.	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo					
12.	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
13.	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
14.	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.					
15.	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).					

autor(McClellan, 1961)

Anexo C: Confiabilidad de las variables

Variable 1 : cultura organizacional

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	TOTAL	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	21	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	23	
3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	6	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	23	
5	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	9
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
9	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	14
10	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	14
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	23	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	23	
13	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	12
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
15	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	14
16	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	15
17	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	14
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	22	
19	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	16
20	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	19
21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	21	
22	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	21
23	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	21	
24	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	14
25	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	9
26	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17
27	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	11
28	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	12	
29	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	13
30	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	17
TOTAL	28	22	16	29	27	21	13	21	23	26	22	23	16	20	28	19	20	23	24	15	28	16	19	19	518	
p	0.93	0.73	0.53	0.97	0.9	0.7	0.43	0.7	0.77	0.87	0.73	0.77	0.53	0.67	0.93	0.63	0.67	0.77	0.8	0.5	0.93	0.53	0.63	0.63	17.3	
q	0.07	0.27	0.47	0.03	0.1	0.3	0.57	0.3	0.23	0.13	0.27	0.23	0.47	0.33	0.07	0.37	0.33	0.23	0.2	0.5	0.07	0.47	0.37	0.37		
p*q	0.06	0.2	0.25	0.03	0.09	0.21	0.25	0.21	0.18	0.12	0.2	0.18	0.25	0.22	0.06	0.23	0.22	0.18	0.16	0.25	0.06	0.25	0.23	0.23	4.32	
varian																									27.9	

Confiabilidad de la variable : Cultura Organizacional

Se aplicó KR- 20:
$$Confiabilidad = \frac{24}{24-1} \left[1 - \frac{4.32}{27.9} \right] = (24/23) (1 - 0,15) = (1,04) (0,85) = 0,884$$

Interpretación: La confiabilidad de cultura organizacional presenta una confiabilidad muy alta con un valor de 0,884 puntos.

Confiabilidad de la variable 2 : motivación laboral

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2
3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3
5	3	4	4	3	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
3	2	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	5	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3
5	4	5	5	3	3	2	2	5	3	2	3	4	3	4
3	3	4	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3
4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3
3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	4	4	4	5	4
4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	5
5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	3	5	3	3
3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3
3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	4	4	2	4	4
3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	4	3
3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4
4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	4	3	5
5	3	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
0.92	1.01	1.8	2.11	1.21	0.93	1.48	0.94	1.63	1.13	0.76	0.83	1.06	0.91	0.66

	N	%
Casos Válido	30	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	15

Interpretación: La confiabilidad de la variable motivación laboral tiene una puntuación de 0.910, interpretándose como alta confiabilidad.

Anexo D

Interpretaciones de Rho de Spearman

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

Valor	Lectura
De - 0.91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0.90	Correlación alta
De - 0.41 a - 0.70	Correlación moderada
De - 0.21 a - 0.40	Correlación baja
De 0 a - 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	Correlación baja
De + 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De + 0,71 a 0.90	Correlación alta
De + 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Bisquerra, (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla.

Anexo E. Validez de contenido

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	La Organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí mismos.	✓		✓		✓		
2	La Organización es un lugar muy dinámico y e incentiva el emprendimiento, la gente está dispuesta a preservar los objetivos y tomar riesgos.	✓		✓		✓		
3	La Organización está orientada a los resultados. Una gran preocupación es conseguir hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	✓		✓		✓		
4	La organización es muy estructurado y formalizada. Los procedimientos burocráticos gobiernan lo que hace la gente.	✓		✓		✓		
5	El Conductor de la organización es considerado como un mentor, facilitador o figura paternal.	✓		✓		✓		
6	El Conductor de la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendimiento, Innovación, dispuesto a tomar de riesgos.	✓		✓		✓		
7	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor, con un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		
8	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de un coordinador, organizador o experto eficiente.	✓		✓		✓		
9	El estilo de gestión de la organización es trabajo en equipo, el consenso y la participación.	✓		✓		✓		
10	El estilo de gestión de la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, libertad y la singularidad.	✓		✓		✓		
11	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.	✓		✓		✓		
12	El estilo de gestión de la organización esta caracterizada por una fuerte competitividad, producción y el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Cualidad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 2								
1	El factor de Cohesión que sostiene la organización es lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alta.	✓		✓		✓		
2	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se focaliza por estar a la vanguardia.	✓		✓		✓		
3	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el Énfasis en logro y logro de metas.	✓		✓		✓		
4	El factor de Cohesión que sostiene la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener una organización uniforme es importante.	✓		✓		✓		
5	La organización enfatiza el desarrollo humano, alta confianza y persistente participación. Los miembros son abiertos entre sí.	✓		✓		✓		
6	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, creando nuevos retos, dispuesto a nuevos desafíos. Intentando nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes	✓		✓		✓		
7	La organización enfatiza acciones competitivas. El éxito del logro es derrotar a la competencia.	✓		✓		✓		
8	La organización enfatiza la permanencia estabilidad. Eficiencia, control y operaciones sin problemas.	✓		✓		✓		
9	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	✓		✓		✓		
10	La organización define el éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en productos e innovación.	✓		✓		✓		
11	La organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado. Ser el número uno es el objetivo fundamental. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	✓		✓		✓		
12	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida, y una producción de bajo costo son críticos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Abel Rodríguez Torado DNI: 08012003

Especialidad del validador: Tratamiento

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Jueves 19 de Julio del 2016
Abel Rodríguez Torado
Dr. Abel Rodríguez Torado
Psicólogo
Univ. de Cienfuegos

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 1 NECESIDAD DE LOGRO							
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	✓		✓		✓		
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	✓		✓		✓		
7	Me gusta que me asignen en tareas complejas	✓		✓		✓		
10	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	✓		✓		✓		
13	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2 NECESIDAD DE PODER							
2	Me gusta trabajar en competencia y ganar	✓		✓		✓		
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	✓		✓		✓		
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	✓		✓		✓		
11	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	✓		✓		✓		
14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3 NECESIDAD DE AFILIACION							
3	A menudo me encuentro hablando con otras personas de mi área de labores sobre temas que no forman parte del trabajo	✓		✓		✓		
6	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran siendo parte del personal de seguridad ciudadana-serenazgo	✓		✓		✓		
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Abel Rodríguez Torado DNI: 08012003

Especialidad del validador: Psicología

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Jueves 19 de Julio del 2016
Abel Rodríguez Torado
Dr. Abel Rodríguez Torado
Psicólogo

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	La Organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí mismos.	✓		✓		✓		
2	La Organización es un lugar muy dinámico y e incentiva el emprendimiento, la gente está dispuesta a preservar los objetivos y tomar riesgos.	✓		✓		✓		
3	La Organización está orientada a los resultados. Una gran preocupación es conseguir hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	✓		✓		✓		
4	La organización es muy estructurado y formalizada. Los procedimientos burocráticos gobiernan lo que hace la gente.	✓		✓		✓		
5	El Conductor de la organización es considerado como un mentor, facilitador o figura paternal.	✓		✓		✓		
6	El Conductor de la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendimiento, Innovación, dispuesto a tomar de riesgos.	✓		✓		✓		
7	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor, con un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		
8	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de un coordinador, organizador o experto eficiente.	✓		✓		✓		
9	El estilo de gestión de la organización es trabajo en equipo, el consenso y la participación.	✓		✓		✓		
10	El estilo de gestión de la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, libertad y la singularidad.	✓		✓		✓		
11	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.	✓		✓		✓		
12	El estilo de gestión de la organización esta caracterizada por una fuerte competitividad, producción y el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Cualidad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 2							
1	El factor de Cohesión que sostiene la organización es lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alta.	✓		✓		✓		
2	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se focaliza por estar a la vanguardia.	✓		✓		✓		
3	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el Énfasis en logro y logro de metas.	✓		✓		✓		
4	El factor de Cohesión que sostiene la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener una organización uniforme es importante.	✓		✓		✓		
5	La organización enfatiza el desarrollo humano, alta confianza y persistente participación. Los miembros son abiertos entre sí.	✓		✓		✓		
6	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, creando nuevos retos, dispuesto a nuevos desafíos. Intentando nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes	✓		✓		✓		
7	La organización enfatiza acciones competitivas. El éxito del logro es derrotar a la competencia.	✓		✓		✓		
8	La organización enfatiza la permanencia estabilidad. Eficiencia, control y operaciones sin problemas.	✓		✓		✓		
9	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	✓		✓		✓		
10	La organización define el éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en productos e innovación.	✓		✓		✓		
11	La organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado. Ser el número uno es el objetivo fundamental. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	✓		✓		✓		
12	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida, y una producción de bajo costo son críticos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Violeta Cadenillas Albanoz DNI: 09748659

Especialidad del validador: Metodología

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

V. Cadenillas

Dra. Violeta Cadenillas Albanoz

CPPe. 1009748659

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 1 NECESIDAD DE LOGRO							
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	✓		✓		✓		
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	✓		✓		✓		
7	Me gusta que me asignen en tareas complejas	✓		✓		✓		
10	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	✓		✓		✓		
13	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2 NECESIDAD DE PODER							
2	Me gusta trabajar en competencia y ganar	✓		✓		✓		
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	✓		✓		✓		
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	✓		✓		✓		
11	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	✓		✓		✓		
14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3 NECESIDAD DE AFILIACION							
3	A menudo me encuentro hablando con otras personas de mi área de labores sobre temas que no forman parte del trabajo	✓		✓		✓		
6	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran siendo parte del personal de seguridad ciudadana-serenazgo	✓		✓		✓		
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Violeta Cadenillas Albanoz DNI: 09748659

Especialidad del validador: Metodología

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

Dra. Cadenillas

Dra. Violeta Cadenillas Albanoz

CPPe. 1009748659

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	La Organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí mismos.	✓		✓		✓		
2	La Organización es un lugar muy dinámico y e incentiva el emprendimiento, la gente está dispuesta a preservar los objetivos y tomar riesgos.	✓		✓		✓		
3	La Organización está orientada a los resultados. Una gran preocupación es conseguir hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	✓		✓		✓		
4	La organización es muy estructurado y formalizada. Los procedimientos burocráticos gobiernan lo que hace la gente.	✓		✓		✓		
5	El Conductor de la organización es considerado como un mentor, facilitador o figura paternal.	✓		✓		✓		
6	El Conductor de la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendimiento, Innovación, dispuesto a tomar de riesgos.	✓		✓		✓		
7	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor, con un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		
8	El Conductor de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de un coordinador, organizador o experto eficiente.	✓		✓		✓		
9	El estilo de gestión de la organización es trabajo en equipo, el consenso y la participación.	✓		✓		✓		
10	El estilo de gestión de la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, libertad y la singularidad.	✓		✓		✓		
11	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.	✓		✓		✓		
12	El estilo de gestión de la organización esta caracterizada por una fuerte competitividad, producción y el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Cantidad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 2								
1	El factor de Cohesión que sostiene la organización es lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alta.	✓		✓		✓		
2	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se focaliza por estar a la vanguardia.	✓		✓		✓		
3	El factor de Cohesión que sostiene la organización es el Énfasis en logro y logro de metas.	✓		✓		✓		
4	El factor de Cohesión que sostiene la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener una organización uniforme es importante.	✓		✓		✓		
5	La organización enfatiza el desarrollo humano, alta confianza y persistente participación. Los miembros son abiertos entre sí.	✓		✓		✓		
6	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, creando nuevos retos, dispuesto a nuevos desafíos. Intentando nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes	✓		✓		✓		
7	La organización enfatiza acciones competitivas. El éxito del logro es derrotar a la competencia.	✓		✓		✓		
8	La organización enfatiza la permanencia estabilidad. Eficiencia, control y operaciones sin problemas.	✓		✓		✓		
9	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	✓		✓		✓		
10	La organización define el éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en productos e innovación.	✓		✓		✓		
11	La organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado. Ser el número uno es el objetivo fundamental. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	✓		✓		✓		
12	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida, y una producción de bajo costo son críticos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

15 de Dic del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Mg. Fernández Lara Augusto DNI: 07675570

Especialidad del evaluador: Temático

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Augusto Ricardo Fernández Lara
Mg. Adm. en la Educ.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 NECESIDAD DE LOGRO							
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	✓		✓		✓		
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	✓		✓		✓		
7	Me gusta que me asignen en tareas complejas	✓		✓		✓		
10	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	✓		✓		✓		
13	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2 NECESIDAD DE PODER							
2	Me gusta trabajar en competencia y ganar	✓		✓		✓		
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	✓		✓		✓		
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	✓		✓		✓		
11	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	✓		✓		✓		
14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3 NECESIDAD DE AFILIACION							
3	A menudo me encuentro hablando con otras personas de mi área de labores sobre temas que no forman parte del trabajo	✓		✓		✓		
6	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran siendo parte del personal de seguridad ciudadana-serenazgo	✓		✓		✓		
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

15 de Dic del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Fernández Lara Augusto DNI: 07675570

Especialidad del evaluador: Temático

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Augusto Ricardo Fernández Lara
Mg. Adm. en la Educ.

Anexo F. Artículo científico



**Cultura organizacional y motivación laboral en un
hospital nivel III-Lima 2017**

Bach Patricia Alcántara Silva

pattyalsy@gmail.com

Escuela de Posgrado

Universidad Cesar Vallejo Filial Lima Norte

Resumen

El presente artículo pretende determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en un hospital de nivel III en la ciudad de Lima. Se presento una investigación de tipo sustantiva, diseño no experimental de corte transversal. El método fue hipotético deductivo, la población en estudio fueron 84 trabajadores asistenciales del Departamento de cirugía cardiovascular del Hospital nacional Dos de Mayo. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un instrumento para las variables en estudio cultura organizacional y motivación laboral, que fue validado mediante una prueba piloto. Luego de recolectar la información se realizó el procesamiento mediante el sistema software SPSS (versión 22) y Excel 2010. Los resultados concluyeron según los resultados de las pruebas estadísticas que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores asistenciales del Departamento de cirugía cardiovascular del Hospital nacional Dos de Mayo 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0.494, lo cual se interpreta como una moderada relación positiva entre las variables con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Palabras claves: *cultura, cultura organizacional, motivación laboral.*

Abstract

This article aims to determine the relationship between organizational culture and work motivation in a level III hospital in the city of Lima. A substantive type investigation was presented, non-experimental cross-sectional design. The method was hypothetical deductive, the study population were 84 care workers of the Department of cardiovascular surgery of the National Hospital Dos de Mayo. The data collection was performed by applying an instrument for the variables under study organizational culture and labor motivation, which was validated by means of a pilot test. After collecting the information, the processing was done using the software system SPSS (version 22) and Excel 2010. The results were concluded according to the results of the statistical tests that there is a significant relationship between the organizational culture and the labor motivation in the care workers of the Department of cardiovascular surgery at Dos de Mayo 2017 National Hospital; A correlation coefficient of Rho Spearman = 0.494 was obtained, which is interpreted as a moderate positive relation between the variables with a $p = 0.000$ ($p < 0.05$); So the null hypothesis is rejected.

Keywords: culture, organizational culture, work motivation.

Introducción

Cultura Organizacional

El estudio de La Cultura Organizacional adquiere importancia en los años 80, nace como un constructo de la antropología para dar significado al comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones.

Cameron y Quinn (2006) la cultura de una organización se expresa como los valores obtenidos, costumbres, creencias los supuestos subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y procedimientos que se hacen evidentes en una organización. Estos responden a la interrogantes ¿Cómo están las cosas por aquí? A la vez, transmite un sentido de la identidad a los empleados, proporciona un comportamiento no hablado que se expresa dentro de la organización (p. 16).

Según Shein (1985, Cit. en Pedraza, Obispo y Vásquez, 2015), existen tres niveles o capas de cultura de organización. Los artefactos son el entorno construido física y socialmente en una organización. Por otro lado, los valores proporcionan y reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos; cómo ejercen el poder y pueden ser validados si se demuestra que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Dimensiones de cultura organizacional

Cameron y Quinn (2006), consideraron a la cultura organizacional inmersa en una selección de 39 indicadores que ellos agruparon en dos grandes dimensiones y tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores: a) características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras; b) estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización; c) gestión del empleado; el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo; d) factor cohesión; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida; e) énfasis en la estrategia; define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia; f) criterios de éxito; determinan cómo se define el éxito en la empresa y lo que se celebra. (Villarreal, 2016).

Dimensión 1: Flexibilidad y discreción versus estabilidad y control

Características internas armoniosas que enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros. (Cameron y Quinn, 2006, p.36).

Dimensión 2: Enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación

Son los criterios de eficacia que diferencian una orientación interna de integración y unidad de los criterios, diferenciación y rivalidad externa, que enfatiza las características del comportamiento humano. (Cameron y Quinn, 2006).

Motivación Laboral

Marcano (2006, Cit. en Rueda, 2014) definió la motivación laboral como: El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. (101).

En tal sentido, Abraham Maslow aporta su teoría de la jerarquía de las necesidades. Esta teoría se fundamenta en la proposición de que al estudiar los deseos de los humanos, estos se caracterizan por ser medios y no fines en sí mismos. (Maslow, 1991, citado en Chang, 2010).

David McClellan (1961, citado por Chang, 2010) propuso la teoría de las tres necesidades, que afirma que hay tres necesidades adquiridas, las cuales se desarrollan a lo largo de nuestras vidas, (no innatas) que son motivadores fundamentales en el trabajo.

Dimensiones de la variable motivación

Desde la teoría de McClellan se presentan las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Necesidad de logro

La necesidad de logro; se define como el intento de mantener lo más alto posible la propia habilidad en las que se considera obligada una norma de excelencia. Las personas con alta necesidad de logro tienen un impulso por sobresalir y llegar a ser mejores en todo lo que hacen. (McClelland, 1989, p. 244).

Dimensión 2: Necesidad de poder

Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, se motivan y les gusta sentirse importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política".(McClelland, 1989).

Dimensión 3: Necesidad de afiliación

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, es una necesidad de crear lazos interpersonales.

Metodología

El método que se ha utilizado en este trabajo de investigación fue el hipotético deductivo. El tipo de investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo correlacional. La investigación fue sustantiva pues según refiere Sánchez y Reyes (2015) se trata de responder a los problemas sustanciales, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. (p.45). El enfoque de la investigación fue cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos que fueron secuenciales y probatorios. El diseño de la investigación fue no experimental Hernández, Fernández y Batista (2014) manifestaron que se realiza sin manipular deliberadamente variables. (p.152)

Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable aprendizaje autorregulado y aprendizaje de bioética. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 22).

La confiabilidad del inventario que se aplicó a las variables fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad α -20, que fue de 0,923 y para la variable Motivación Laboral también bajo el estadístico α -20, que fue de 0,905 por lo que se puede decir que el instrumento es altamente confiable. Para el procesamiento se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22.

Resultados

Tabla 1.

Correlación entre cultura organizacional y la motivación laboral

			Cultura Organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,494**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,494**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 1, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.494** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 2.

Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de logro

			Cultura Organizacional	Necesidad de Logro
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de Logro	Coeficiente de correlación	,446**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 2, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.446** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 3.

Correlación entre la cultura organizacional y la necesidad de poder

			Cultura Organizacional	Necesidad de Poder
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de Poder	Coeficiente de correlación	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 3, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.448** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 4

Correlación entre cultura organizacional y la necesidad de afiliación

			Cultura Organizacional	Necesidad de afiliación
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Necesidad de afiliación	Coeficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 4, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.528** lo que se interpreta como una relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Discusión

De acuerdo a la hipótesis general sobre la relación entre las variables Cultura Organizacional y La motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017, los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre Cultura Organizacional y La motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017 coincidiendo con la investigación de Villarreal et al. (2012) en su estudio titulado “Diagnóstico de la cultura organizacional en un Hospital de Zona en Durango”, México. Se vio la necesidad de evolucionar de un lugar de trabajo estructurado, formalizado y gobernado primordialmente por procesos y normas (cultura jerárquica), y orientado a la obtención de resultados (cultura de mercado), a un lugar más personal, con mayor enfoque al desarrollo de la gente, con gran trabajo en equipo, (cultura de clan) en la que la gente sea tomada en cuenta para aprovechar sus conocimientos, opiniones y habilidades (cultura adhocrática).

Uno de los hallazgos de Leiva (2013) en su investigación: “Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de Sala de Operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo – Lima. Los resultados mostraron que la motivación laboral está presente en el 63% y el 37% refiere que está ausente.

Asociando con lo encontrado por Rueda (2014) en “Motivación del personal de enfermería para la calidad de cuidado en usuarios y usuarias”, donde la motivación fue baja en el personal de enfermería que laboraba en el servicio “es poco motivado(a)” los factores identificados fueron con respecto al salario recibido y estabilidad laboral. En relación a lo encontrado por Chang (2010) en “Motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”, Perú. identificó la necesidad predominante: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%.

Conclusiones

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa la Cultura Organizacional y la motivación laboral del personal asistencial del servicio de Cirugía Cardiovascular del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,494. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Bibliografía

- Cameron y Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Revised edition. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. (Tesis de Maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Chang, L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cortés, A. (2016). *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz4P8OG9WZw>
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. (Tesis de Licenciatura). Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Saldívar.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a edición. México: Edamsa Impresiones S.A.
- Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp-Chiclayo*. (Tesis de licenciatura). Pimentel.
- Leiva, R. (2013). *Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de sala de operaciones del Hospital Nacional Dos de Mayo- 2013*. Lima – Perú: UNMSM.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Nancea.

- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G. y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25.
- Rueda, Y. (2014). *Motivación del personal de enfermería para la calidad de cuidado en usuarios y usuarias*. (Tesis de licenciatura). Maracay: Universidad nacional experimental de los llanos centrales Romulo Gallegos.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Quinta edición. Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics,
- Villarreal, M. et al. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica* 44, 23-29.